JASON FRIED &
DAVID HEINEMEIER
HANSSON
37SIGNALS[1]

REWORK dezvăluie o modalitate mai bună şi mai uşoară de a reuşi în afaceri. Citeşte-o şi vei afla de ce planurile sunt dăunătoare, de fapt, de ce nu ai nevoie de investitori externi şi de ce e mai bine să ignori concurenţa. Adevărul este că ai nevoie de mai puţin decât crezi. Nu e nevoie să fii obsedat de muncă. Nu ai nevoie de mulţi angajaţi. Nu e nevoie să- ţi iroseşti timpul cu hârţogăraia sau cu şedinţele. Nici măcar de birou nu ai nevoie. Toate acestea sunt doar scuze, în realitate, ai nevoie să nu mai dai din gură şi să începi să munceşti. Această carte îţi arată cum anume. Vei învăţa cum să fii mai productiv, cum să ai parte de expunere fără să-ţi dai gata economiile şi vei găsi mii de alte idei surprinzătoare, care te vor inspira şi te vor provoca. Folosind un limbaj direct şi considerând drept optimă calea cea mai uşoară, REWORK este manualul perfect pentru toţi cei care au visat vreodată să reuşească pe cont propriu. întreprinzătorii hotărâţi, proprietarii de mici afaceri, persoanele resemnate cu un loc de muncă pe care nu-l suportă, victimele „reducerilor de personal" şi artiştii care nu mai vor să moară de foame vor găsi toţi îndrumări valoroaseîn paginile acestei cărţi.

carte@publica.ro
www.publica.ro

REWORK

Traducere din engleză de Cristina Popesc

co-lecția de antreprenoriat

PUBLICA

uThe original title of this book is:
Rework,
by Jason Fried & David Heinemeier Hansson

Copyright © 2010 by 37signals, LLC. All rights reserved

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

© Publica, 2011, pentru ediţia în limba

română ISBN 978-973-1931-77-7

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a
României **Fried, Jason**
Rework/Jason Fried, David Heinemeier Hansson;
trad.: Cristina Popescu. - Bucureşti : Publica, 2011

Bibliogr.
ISBN 978-973-1931-77-7

I. Heinemeier Hansson, David
II. Popescu, Cristina (trad.)

351.712

EDITORI:
Cătălin
Muraru
Silviu
Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan
Ungureanu

REDACTOR;
Dorn Someşan

DESIGN:
Alexe Popescu

DTP:
Florin Teodoru

CORECTURĂ:
George
Chiriţă
Mircea O.

Pop

De câte ori n-ai auzit: „aşa ceva nu merge în lumea reală"? Pe de o parte erai tu, cu planurile tale, de cealaltă partenerii de business sau chiar prietenii cei mai buni. Acum gândeşte-te de câte ori nu ţi-ai spus singur asta, punând între paranteze sau îngropând pur şi simplu o idee care ar fi putut fi genială? Aşa se transformă lumea „reală" într-o lume deprimantă şi demotivantă!

REWORK nu se bazează pe teoriile academice pe care le-ai auzit de prea multe ori, ci pe experienţa autorilor. Descoperind-o, vei găsi inspiraţie şi idei noi pentru cum să începi o afacere, când să o lansezi, cum să ieşi cu ea în lume, pe cine şi când să angajezi şi cum să ţii investiţiile sub control.

Scrisă într-un stil controversat şi provocator, aceasta este o carte ce trebuie să-şi găsească locul în biblioteca ta de business.

&UniCredit Tiriac Bank

CUPRINS

Introducere.. 13

Pentru început.. 17
Noua realitate 19

Piedici 21
Ignoră realitatea... 23
Omul nu învaţă atât de mult din greşeli 25
Planurile sunt simple presupuneri 28
De ce să te extinzi? 31
Obsesia pentru muncă 34
Suntem sătui de „întreprinzători".................................... 37

începe!.. 39
Influenţează universul.. 41
Urmăreşte-ţi interesul.. 44
începe să faci ceva 48
Lipsa timpului nu e o scuză 50
Impune-ţi o limită 52
Declaraţie de misiune: imposibilă..................................... 55
Investitorii externi reprezintă planul Z.............................. 58
Ai nevoie de mult mai puţin decât crezi............................. 61
Pune bazele unei afaceri, nu ale unui start up 64
Construind pentru a vinde, construieşti pentru a eşua......... 66
Masă redusă.. 69

Progresează... 71
Acceptă constrângerile... 73
Creează un produs mai mic, nu unul neterminat................. 76
începe de la epicentru.. 78
Ignoră detaliile la început.. 80
Orice decizie luată e un pas înainte..................................... 83
Fii ca un custode... 86

Nu complica lucrurile **89**
Concentrează-te asupra lucrurilor care nu se vor schimba..... **91**
Tu dai tonul **93**
Vinde-ţi şi produsele reziduale... **96**
Lansează-l acum.. **99**

Productivitatea **101**
Iluzia acordului **103**
Motive de a renunţa... **106**
întreruperile sunt inamicul productivităţii........................ **110**
Şedinţele sunt toxice... **113**
E de-ajuns să fie suficient de bun **116**
Succesele rapide **119**
Nu face pe eroul... **121**
Pune-te să dormi **123**
Estimările tale sunt de două parale................................. **126**
Problemele de pe listele lungi nu se rezolvă **129**
Ia decizii minore **132**

Concurenţa **133**
Nu te lua după ceilalţi **135**
Insuflă-i produsului tău un aer personal **138**
Ia-te la harţă **141**
Fă mai puţin decât concurenţa.. **144**
Cui îi pasă ce fac ceilalţi?.. **147**

Evoluţia.. **149**
Spune nu din principiu... **151**
Lasă-ţi clienţii să te depăşească **154**
Nu confunda entuziasmul cu prioritatea **157**
Fii bun „şi acasă"... **159**
Nu-ţi nota nimic **162**

Promovarea 163
Bucură-te de anonimat.. 165
Formează-ţi un public.. 168
Instruieşte mai mult decât concurenţa............................ 171
Ia exemplul maeştrilor bucătari....................................... 174
Intră în culise 177
Nimănui nu-i plac florile de plastic.................................. 180
Comunicatele de presă sunt doar de umplutură 182
Dă-I încolo de Wall Street Journal.................................... 185
Furnizorii de droguri au dreptate.................................... 187
Marketingul nu este un departament 189
Mitul succesului fulgerător 191

Angajările 193
încearcă tu întâi.. 195
Angajează doar dacă suferi 197
Lasă-i în pace pe angajaţii nemaipomeniţi........................ 199
Necunoscuţii de la petreceri... 201
CV-urile sunt absurde.. 203
Ani lipsiţi de relevanţă... 206
Nu ţine cont de instruirea formală 208
Toată lumea munceşte.. 211
Angajează indivizi autonomi... 213
Angajează oameni care scriu bine 215
Cei mai buni sunt pretutindeni.. 217
Testează-ţi angajaţii 220

Strategii în situaţii de urgenţă 221
Asumă-ţi veştile proaste 223
Viteza schimbă totul.. 226
Cum să-ţi ceri scuze 228
Adu-i pe toţi în linia întâi.. 231
Inspiră adânc... 234

Cultura.. 237
Cultura nu se creează 239
Deciziile sunt provizorii 241
Lasă deoparte vedetele... 243
Nu au treisprezece ani.. 245
Trimite-ţi angajaţii acasă la ora cinci 247
Nu lăsa cicatrici de la prima rană 249
Vorbeşte firesc.. 251
Cuvinte interzise 254
Cuvântul „urgent" e toxic... 257

Concluzie 259
Inspiraţia e perisabilă... 261

Resurse.. 265
Despre 37signals.. 267
Produse 37signals 268

Mulţumiri.. 270

INTRODUCERE

Introducere

Avem ceva nou de spus despre cum să construieşti, să administrezi şi să dezvolţi (sau să nu dezvolţi) o afacere.

Această carte nu se bazează pe teorii ştiinţifice. Se bazează pe experienţa noastră. Avem propria afacere de mai bine de zece ani. în acest timp, am fost martori la două recesiuni, la o explozie

economică, la modificări ale modelelor de afaceri şi la apariţia şi dispariţia unor previziuni dezastruoase - şi afacerea noastră a rămas profitabilă în tot acest timp.

Suntem în mod deliberat o companie mică ce produce software menit să ajute micile companii şi grupuri să rezolve anumite probleme cu uşurinţă. Mai bine de trei milioane de persoane din toată lumea ne folosesc produsele.

Am început în anul 1999 ca firmă de consultanţă pentru web design, alcătuită din trei persoane. în 2004, fiind nemulţumiţi de aplicaţiile software de gestionare a proiectelor folosite de cei din acest domeniu, am creat noi înşine una: Basecamp. Când le-am arătat instrumentul oniine clienţilor şi colegilor noştri, toţi au spus acelaşi lucru: „Avem nevoie de asta şi pentru afacerea noastră." Cinci ani mai târziu, Basecamp generează anual un profit de milioane de dolari.

Acum vindem şi alte instrumente oniine. Highrise, instrumentul nostru de gestionare a contactelor şi a relaţiilor cu clienţii (CRM), este folosit de zeci de mii de afaceri mici pentru a-şi urmări ponturile, afacerile şi peste zece milioane de persoane de contact. Peste 500.000 de persoane s-au abonat la serviciul Backpack, instrumentul nostru de intranet şi de partajare a informaţiilor. S-au trimis mai bine de 100 de milioane de mesaje folosindu-se Campfire, instrumentul nostru de chat în timp real pentru afaceri. Am inventat şi o

platformă open-source de programare numită Ruby on Rails, folosită în mare măsură în lumea Web 2.0.

Unii ne consideră o companie de tip dot.com, însă această caracterizare ne înfioară. Companiile dot.com sunt cunoscute pentru angajările obsesive, pentru cheltuielile necontrolate şi pentru eşecurile răsunătoare. Iar noi nu suntem aşa. Suntem o companie mică (avem şaisprezece angajaţi în momentul publicării acestei cărţi), cumpătată şi profitabilă.

Mulţi spun că nu putem face ceea ce facem. Spun că succesul nostru e accidental. Aceştia îi sfătuiesc pe alţii să ne ignore sfaturile. Unii ne-au numit iresponsabili, nesăbuiţi şi

- vai! - neprofesionişti.

Aceşti critici nu înţeleg cum se poate să aibă succes o companie ce refuză să se extindă, să organizeze şedinţe, să aibă buget sau consiliu director, să-şi facă reclamă, să aibă oameni de vânzări şi să ţină cont de „realitate". Asta e problema lor, nu a noastră. Ei spun că trebuie să le vinzi celor din Fortune 500. Pe naiba! Noi le vindem celor din Fortune 5.000.000.

Aceştia nu cred că putem avea angajaţi care nu se văd aproape niciodată şi care sunt răspândiţi în opt oraşe, pe două continente. Ne spun că nu ai cum să reuşeşti fără să fad previziuni financiare şi planuri pe cinci ani. Se înşală.

Ei afirmă că ai nevoie de o firmă de relaţii publice pentru a ajunge în paginile publicaţiilor precum *Time, BusinessWeek, Inc., FastCompany, New York*

Times, Financial Times, Chicago Tribune, Atlantic, Entrepreneur **şi** *Wired.* **Se înşală. Tot ei spun că nu poţi să-ţi împărtăşeşti reţeta succesului şi să-ţi dezvălui secretele şi, cu toate acestea, să faci faţă concurenţei. Din nou, greşit.**

Ei spun că nu ai nicio şansă să concurezi cu marile firme în lipsa unui buget generos pentru marketing şi publicitate. Spun că nu ai cum să reuşeşti creând produse care fac mai puţine lucruri decât cele ale concurenţilor. Spun că nu poţi rezolva totul din mers. însă noi exact asta am făcut.

Spun o mulţime de lucruri. Iar noi spunem că se înşală. *Am dovedit-o.* **Şi am scris această carte ca să-ţi arătăm şi ţie cum să le dovedeşti că se înşală.**

In primul rând, vom începe prin a ne diseca propria afacere. O vom dezasambla complet şi îţi vom explica de ce e momentul să renunţi la ideile tradiţionale despre ce e necesar pentru administrarea unei afaceri. Apoi o vom recompune. Vei învăţa cum să începi, de ce ai nevoie de mult mai puţine lucruri decât crezi atunci când te lansezi, cum să te faci cunoscut, pe cine (şi când) să angajezi şi cum să menţii totul sub control.

Bun, acum hai să începem

.

PENTRU ÎNCEPU

T

% J

MUNCEŞTE MUNCE5TE altfel

Noua realitate

Aceasta e o altfel de carte despre afaceri, pentru altfel de de oameni - de la cei care nu au visat niciodată să-şi înfiinţeze o afacere, până la cei care au deja o companie de succes în plină activitate.

E pentru antreprenorii dedicaţi, pentru oamenii hotărâţi din lumea afacerilor, cei cu personalitate de tip A. E vorba despre cei care consideră că s-au născut ca să înceapă ceva, să conducă şi să cucerească.

De asemenea, e dedicată şi proprietarilor de mici afaceri care nu sunt atât de porniţi. E vorba de cei pentru care, deşi nu au personalitate de tip A, afacerea ocupă un loc esenţial în viaţa lor. Aceştia caută o aptitudine deosebită care să-i ajute să realizeze mai multe, să lucreze mai eficient şi să dea lovitura.

Cartea se adresează şi celor care s-au plafonat la locul de muncă şi care au visat dintotdeauna să facă ceva pe cont propriu. Poate că le place ceea ce fac, dar nu-şi agreează şeful. Sau poate că pur şi simplu s-au plictisit. Vor să facă ceva ce le place şi să fie plătiţi pentru asta.

In sfârşit, este şi o carte pentru aceia care nu s-au gândit

niciodată să se lanseze pe cont propriu şi să înfiinţeze o afacere. Poate că nu cred că sunt făcuţi pentru asta. Poate că nu cred că au timpul, banii sau convingerea necesare pentru a duce treaba la bun sfârşit. Sau poate că pur şi simplu le e teamă să rişte ori cred că *afaceri* e un cuvânt neplăcut. Indiferent de motiv, această carte este şi pentru ei.

Ne confruntăm cu o nouă realitate. în ziua de azi, oricine poate avea o afacere. Instrumentele care erau odinioară greu de obţinut sunt acum accesibile oricui. Tehnologia care costa mii de dolari costă acum doar câţiva dolari sau este gratuită

chiar. Un individ poate îndeplini sarcinile a două sau trei persoane sau, în unele cazuri, ale unui întreg departament. Lucruri care erau imposibil de realizat acum câţiva ani sunt simple astăzi.

Nu e nevoie să te chinui lucrând 60, 80 sau 100 de ore pe săptămână ca să faci treburile să meargă. O săptămână de muncă de 10 - 40 de ore e mai mult decât suficientă. Nu e nevoie să-ţi epuizezi economiile de-o viaţă sau să-ţi asumi nişte riscuri uriaşe. Dacă începi o afacere în paralel şi îţi păstrezi şi slujba actuală poţi face rost de toţi banii de care ai nevoie. Nici măcar nu ai nevoie de un birou. în ziua de azi poţi să lucrezi de acasă sau să colaborezi cu persoane pe care nu le-ai întâlnit niciodată şi care locuiesc la mii de kilometri distanţă.

A venit momentul să regândim munca. Să începem

!

PIEDICI

IGNORĂ REALITATEA

„Nu ar funcţiona niciodată în realitate." Auzi mereu asta atunci când le povesteşti celorlalţi despre o idee nouă.

Această „realitate" pare a fi un loc îngrozitor de deprimant. E un loc în care ideile noi, abordările neconsacrate şi conceptele necunoscute pierd *întotdeauna.* Singurele lucruri care au câştig de cauză sunt cele pe care lumea deja le cunoaşte şi le face, chiar dacă e vorba de chestiuni defectuoase şi ineficiente.

La o privire mai atentă, vei constata că locuitorii acestei „realităţi" sunt cuprinşi de pesimism şi disperare. Se aşteaptă ca orice concept nou să dea greş. Sunt convinşi că societatea nu este pregătită pentru schimbare sau capabilă să o facă.

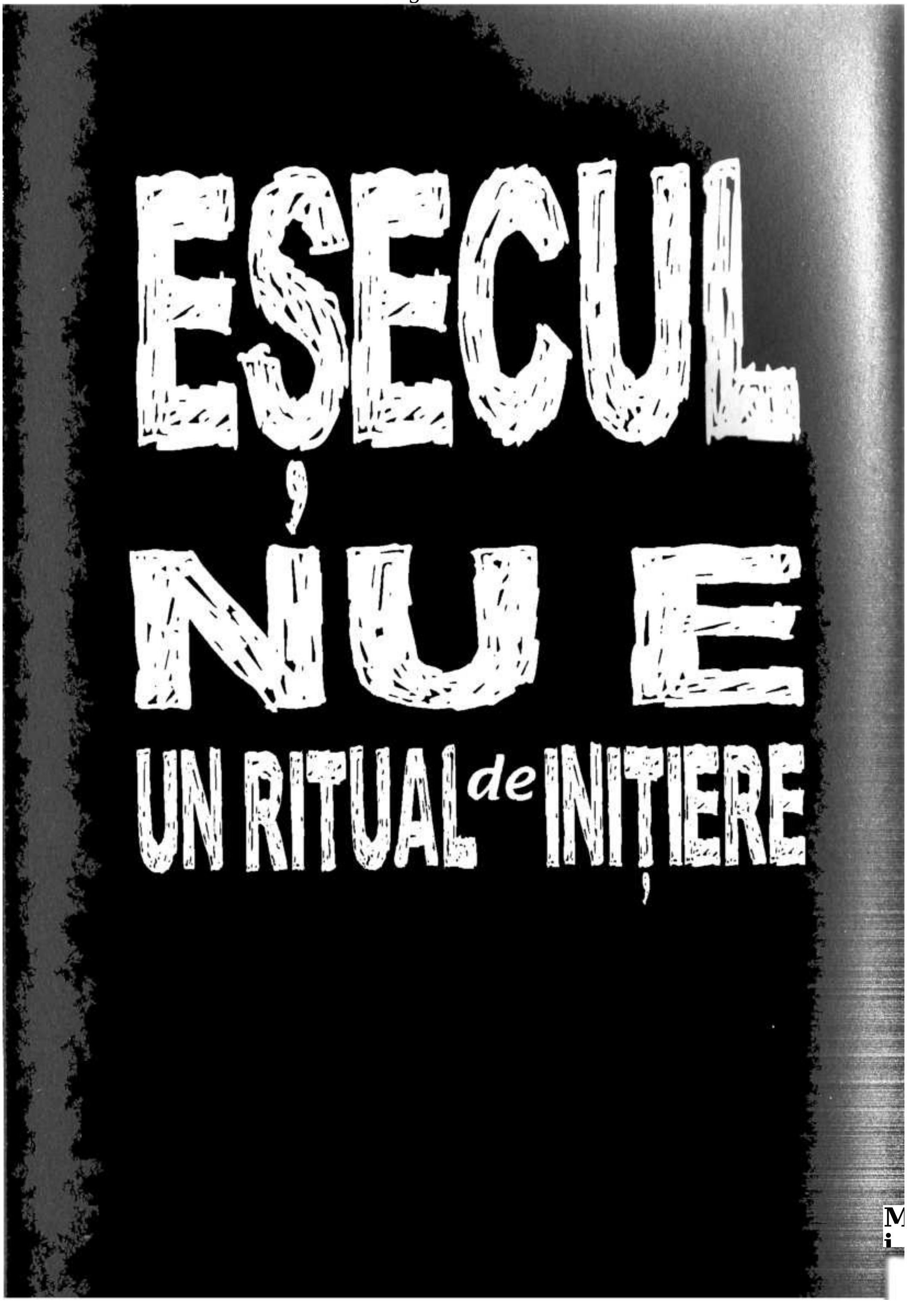
Şi mai rău, vor să-i tragă şi pe ceilalţi în jos. Dacă eşti încrezător şi ambiţios, vor încerca să te convingă că ideile tale sunt imposibile. îţi vor spune că-ţi pierzi timpul.

Nu-i crede. Poate că aceea e realitatea pentru ei, dar asta nu înseamnă că trebuie să ţi-o asumi şi tu.

Noi ştim asta deoarece compania noastră ratează probele „realităţii" în nenumărate moduri. în „realitate", nu poţi avea mai mult de doisprezece angajaţi răspândiţi în opt oraşe diferite, pe două continente. în „realitate", nu poţi atrage milioane de clienţi fără oameni de vânzări şi fără reclamă. In „realitate", nu poţi dezvălui restului

lumii cheia succesului tău. însă noi am făcut toate astea şi ne-a mers bine.

„Realitatea" nu este un fapt, ci o scuză, ceva care să justifice faptul că nici măcar nu încearcă. însă asta nu are nicio legătură cu tine.



Omul nu învaţă atât de mult din greşeli

în lumea afacerilor, eşecul a devenit un fel de ritual de iniţiere. Mereu auzi că nouă din zece noi afaceri dau greş, că afacerea ta are şanse minime şi că eşecurile te întăresc. Ţi se tot spune că: „Omul din greşeli învaţă".

Având atâtea nereuşite în jur, nu ai încotro şi ajung să te influenţeze. Ţine-te tare! Nu te lăsa păcălit de statistici! Eşecurile altora exact asta sunt: eşecurile *altora.*

Faptul că alţii nu reuşesc să-şi promoveze produsul nu are nicio legătură cu tine. Faptul că alţii nu reuşesc să-şi formeze o echipă nu are nicio legătură cu tine. Faptul că alţii nu ştiu să pună un preţ corect pe serviciile lor nu are nicio legătură cu tine. Faptul că alţii nu reuşesc să câştige mai mult decât chel- tuie... în fine, ai prins ideea.

O altă idee preconcepută frecventă: trebuie să înveţi din greşeli. In fond, ce anume înveţi din greşeli? Poate că înveţi ce *să nu* mai faci, dar cât de valoros e acest aspect? Tot nu ştii ce *ar trebui* să faci mai departe.

Compară acest lucru cu a învăţa din reuşite. Succesul îţi oferă nişte arme puternice. Atunci când ceva merge, ştii ce anume a funcţionat şi poţi face

acel lucru din nou. Şi probabil că data viitoare te vei descurca şi mai bine.

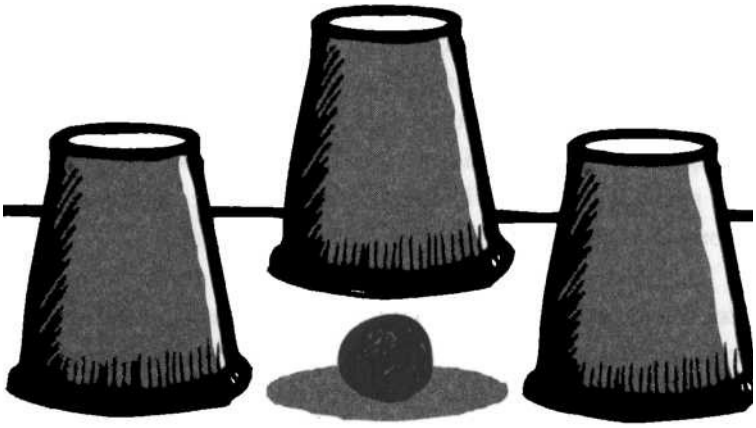
Eşecul nu este o condiţie a succesului. în cadrul unui studiu efectuat la Harvard Business School s-a constatat că antreprenorii care au avut deja succes au mult mai multe şanse să reuşească din nou (rata de succes a companiilor lor viitoare este de 34%). Insă antreprenorii ale căror companii au eşuat prima dată aveau o rată de succes la următoarele încercări similară cu a celor care înfiinţau pentru prima dată o companie: doar 23%. Cei care au avut deja un eşec au la fel de mult succes ca şi aceia care încă nu şi-au încercat norocul*. Experienţa reuşitei este aceea care contează în realitate.

N-ar trebui să te surprindă: exact aşa funcţionează şi natura. Evoluţia nu se bazează pe greşelile din trecut, ci continuă întotdeauna pe baza lucrurilor care au funcţionat deja. Aşa ar trebui să faci şi tu.

' Leslie Berlin, „Try, Try Again, or Maybe Not", *New York Times,* 21 martie 2009 (n.a.).

PIANURILE

PRESUPUNERI



Planurile sunt simple presupuneri

Dacă nu cumva eşti vreun oracol, planificările pe termen lung sunt pură fantezie. Pur şi simplu sunt prea mulţi factori pe care nu-i poţi controla: condiţiile pieţei, concurenţa, clienţii, economia etc. Conceperea unui plan îţi oferă iluzia de control asupra unor lucruri pe care nu le poţi controla, de fapt.

Hai să le spunem planurilor pe nume: sunt simple presupuneri. începe să-ţi numeşti planurile de afaceri presupuneri de afaceri, planurile financiare presupuneri financiare şi planurile strategice presupuneri strategice. Acum poţi să nu-ţi mai faci atâtea griji în privinţa lor. Pur şi simplu nu merită stresul.

Atunci când transformi presupunerile în planuri, pătrunzi pe un teren periculos. Planurile îi permit trecutului să dicteze viitorul. Iţi pun ochelari de cal. „Adoptăm această direcţie fiindcă, ştii... aşa am spus că vom face." Şi asta e problema: planurile nu fac casă bună cu improvizaţia.

Şi trebuie să poţi să improvizezi. Trebuie să poţi să profiţi de şansele care apar. Uneori trebuie să spui: „Vom adopta o nouă direcţie fiindcă asta e soluţia optimă *azi".*

Şi momentul în care se fac planurile pe termen lung este complet greşit. Deţii cele mai multe informaţii în momentul în care faci ceva, nu *înainte* **să te apuci. Şi totuşi când concepi planul? De obicei, înainte să te fi apucat măcar. E cel mai prost moment pentru a lua o decizie importantă.**

Asta nu înseamnă că nu ar trebui să te gândeşti la viitor sau să cugeţi la cum ar trebui să abordezi obstacolele viitoare. E un exerciţiu care merită făcut. Insă nu trebuie să ai impresia că e nevoie să notezi totul sau ca acest aspect să te obsedeze. Atunci când concepi un plan de proporţii, cel mai probabil nu

îl vei mai reciti. Planurile care au mai mult de câteva pagini ajung simple fosile în fişetul tău.

Renunţă la presupuneri. Hotărăşte ce vei face până la sfârşitul săptămânii, nu până Ia sfârşitul anului. Identifică următorul pas esenţial şi ocupă-te de asta. Ia decizii chiar înainte să faci ceva, nu cu mult timp înainte.

Nu e nicio problemă dacă găseşti soluţii din mers. Pur şi simplu urcă în avion şi pleacă. Poţi să-ţi cumperi o cămaşă mai frumoasă, nişte cremă de ras şi o periuţă de dinţi după ce ajungi.

EXTIN
DE CE?

De ce să te extinzi?

Lumea te întreabă: „Cât de mare e compania ta?" E doar o discuţie de complezenţă, însă nu se aşteaptă la un răspuns de complezenţă. Cu cât le spui un număr mai mare, cu atât vei părea mai impresionant, mai profesionist şi mai puternic. „Mamă, grozav!" îţi vor spune dacă ai peste o sută de angajaţi. Dacă ai companie mică, te vei alege cu un *„Ah...* **drăguţ." Primul răspuns se vrea a fi un compliment; cel din urmă e doar un răspuns politicos.**

De ce? Care e faza cu dezvoltarea în afaceri? De ce obiectivul urmărit e întotdeauna extinderea? Care e atracţia mărimii dincolo de gâdilarea orgoliului? (Ai nevoie de un răspuns mai bun decât „economia de scară".) Şi ce dacă găseşti dimensiunea potrivită şi o păstrezi? Care e problema?

Atunci când ne gândim la Harvard sau la Oxford spunem oare: „Dacă s-ar extinde, şi-ar deschide filiale, ar mai angaja câteva mii de profesori universitari şi s-ar dezvolta la nivel global, deschizând alte campusuri în toată lumea... *atunci* **chiar ar fi nişte universităţi fantastice"? Sigur că nu. Nu aşa se măsoară valoarea acestor instituţii. Şi atunci de ce ar fi aceasta modalitatea de a evalua o afacere?**

Poate că numărul potrivit de angajaţi pentru compania ta este de cinci persoane. Poate că e patruzeci. Sau poate e două sute. Sau poate e de-ajuns să fii doar tu cu un laptop. Nu te gândi dinainte cât de mare ar trebui să fie firma ta.

Dezvoltă-te treptat şi vezi când ţi se pare că e suficient - angajările prea timpurii sunt moartea multor companii. Şi evită şi dezvoltarea în paşi mari, căci astfel ai putea să sari cu totul peste dimensiunea ideală.

Un număr mic de angajaţi nu reprezintă doar o piatră de hotar. Este un obiectiv foarte bun în sine.

Ai remarcat vreodată că, deşi companiile mici şi-ar dori să fie mai mari, companiile mari visează la agilitate şi flexibilitate? Şi, ţine minte, odată ce te-ai extins, e foarte greu să te mai restrângi fără să concediezi angajaţi, afectând astfel moralul celor rămaşi şi modificându-ţi întreaga abordare.

Nu e obligatoriu ca ţelul urmărit să fie dezvoltarea. Şi nici nu e vorba doar de numărul de angajaţi. E valabil şi pentru cheltuieli, chirie, infrastructură IT, mobilier etc. Aceste lucruri nu apar în mod spontan. Tu eşti cel care decide să le introducă sau nu. Şi dacă le introduci, vei avea şi noi bătăi de cap. Dacă te obligi la cheltuieli mari, vei fi constrâns să-ţi construieşti o afacere complexă, care e mult mai dificil şi mai stresant de administrat.

MUNCĂ
MUNCĂ
MUNCĂ
MUNCĂ

Obsesia pentru muncă

Cultura noastră apreciază imaginea omului obsedat de muncă. Auzim de persoane care lucrează până târziu în noapte. Muncesc toată noaptea şi dorm la serviciu. E considerat un act onorabil să te dai de ceasul morţii şi să lucrezi la un proiect. Niciodată nu se poate spune că ai muncit prea mult.

In afară de faptul că această obsesie pentru muncă nu este necesară, este şi stupidă. Dacă munceşti mai mult, nu înseamnă că îţi pasă mai mult sau că reuşeşti să faci mai mult. înseamnă doar că munceşti mai mult.

Persoanele obsedate de muncă ajung să creeze mai multe probleme decât rezolvă. în primul rând, acest stil de lucru nu poate fi susţinut în timp. Când se produce criza de epuizare

- eveniment inevitabil -, va avea consecinţe mult mai grave.

în plus, obsedaţilor de muncă le scapă esenţialul. Aceştia încearcă să rezolve problemele pur şi simplu investind în ele multe ore. încearcă să compenseze lenea intelectuală cu forţa brută. Acest lucru are ca rezultat soluţii lipsite de eleganţă.

Aceşti angajaţi declanşează şi crize. Nu caută modalităţi de a fi mai eficienţi fiindcă, de fapt, *le place* **să rămână peste program. Le place să se simtă ca nişte eroi. îşi creează probleme (adesea inconştient) doar ca să aibă o scuză să lucreze mai mult.**

Obsedaţii de muncă îi fac pe cei care nu rămân până târziu să se simtă prost fiindcă nu au lucrat

„decât" un număr rezonabil de ore. Acest lucru duce la un sentiment de vinovăţie generalizat şi la un moral scăzut. în plus, duce la o mentalitate de robot - oamenii rămân peste program din obligaţie, chiar dacă nu sunt productivi, de fapt.

Dacă nu faci decât să munceşti, este puţin probabil să iei decizii chibzuite. Valorile şi deciziile tale se dezechilibrează şi ajungi să nu mai fii în stare să discerni ce anume merită un efort suplimentar şi ce nu. Şi, în final, vei fi pur şi simplu obosit. Nimeni nu ia decizii strălucite atunci când e obosit.

In final, cei obsedaţi de muncă nu reuşesc să facă mai multe decât cei ce nu sunt obsedaţi de muncă. S-ar putea să susţină că sunt perfecţionişti, dar asta înseamnă doar că pierd timpul concentrându-se asupra unor detalii lipsite de importanţă în loc să treacă la sarcina următoare.

Cei obsedaţi de muncă nu sunt nişte eroi. Nu salvează situaţia, pur şi simplu, îi acordă mult timp. Adevăratul erou a plecat deja acasă fiindcă a găsit o modalitate mai rapidă de a rezolva problema.

PUNE

lucrurile

IN

MIŞCAR
E

Suntem sătui de „întreprinzători"

Hai să renunţăm la termenul *întreprinzător.* **Este demodat şi plin de implicaţii. Sugerează apartenenţa la un club elitist. Oricine ar trebui încurajat să-şi înceapă propria afacere, nu doar păsările rare care se autoproclamă „întreprinzători".**

A apărut un nou grup de persoane ce încep afaceri. Acestea obţin profit, însă nu se definesc drept „întreprinzători". Mulţi dintre ei nu se consideră nici măcar proprietarii unor afaceri. Pur şi simplu, fac ceea ce le place aşa cum vor ei şi sunt plătiţi pentru asta.

Prin urmare, hai să înlocuim acest cuvânt pretenţios cu ceva mai concret. In loc să le spunem antreprenori, hai să spunem că pun lucrurile în mişcare. Oricine înfiinţează o nouă afacere pune ceva în mişcare. Pentru asta nu ai nevoie de un MBA', de o diplomă, de un costum pretenţios, de o servietă şi de o toleranţă deosebită la risc. Ai nevoie doar de o idee, de puţină încredere şi de un imbold ca să pui lucrurile în mişcare.

' Maşter in Business Administration (Maşter în administrarea afacerilor) (n.r.).

ÎNCEPE!

INFLUENȚEAZĂ

Universul!

Influenţează universul

Ca să realizezi o muncă de calitate, trebuie să ai senzaţia că munca ta are un efect, că influenţezi vizibil universul, că iei parte la ceva important.

Asta nu înseamnă că trebuie să găseşti leacul pentru cancer, ci doar că trebuie să simţi că eforturile tale au un rost. Vrei ca reacţia clienţilor tăi să fie: „Asta îmi face viaţa mai uşoară". Vrei să ai senzaţia că, dacă nu ai mai face ceea ce faci, cei din jur ar observa.

în plus, ar trebui să te simţi presat să acţionezi. Nu ai la dispoziţie un timp nelimitat. E vorba de munca ta de-o viaţă. Vrei să faci doar un alt produs ca toate celelalte sau să faci senzaţie? Ceea ce faci e ceea ce laşi în urmă. Nu trebuie să stai degeaba şi să aştepţi să facă altcineva schimbarea pe care ţi-o doreşti. Şi nici nu trebuie să crezi că e nevoie de o echipă uriaşă ca să se vadă influenţa ta.

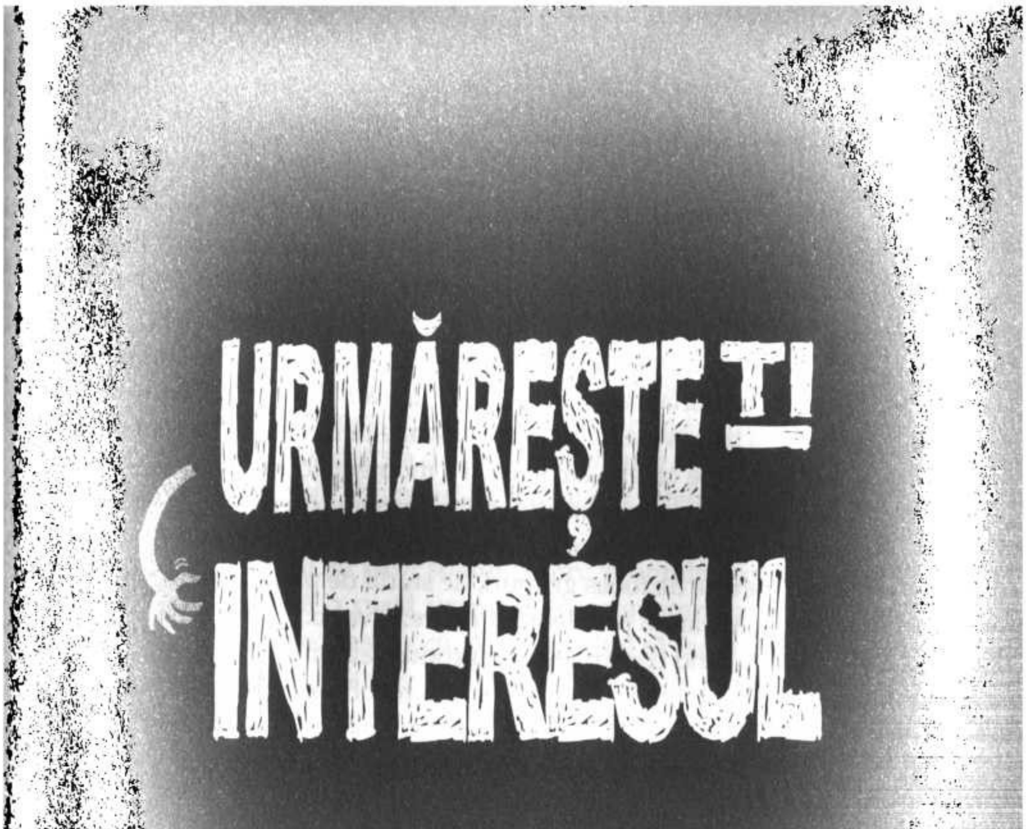
Gândeşte-te la Craiglist, care a anihilat afacerea tradiţională cu anunţuri de mică publicitate. Cu doar câteva zeci de angajaţi, compania generează venituri de zeci de milioane, are unul dintre cele mai populare site-uri de pe internet şi a afectat întregul domeniu al presei scrise.

Site-ul Drudge Report al lui Matt Drudge este o simplă pagină web coordonată de un singur om. Cu toate acestea, are un impact uriaş asupra industriei ştirilor - producătorii de televiziune, prezentatorii talk-show-urilor de la radio şi reporterii de la ziare îl consideră în mod curent primul loc în care să

caute noutăţi*.

' Jim Rutenberg, „Clinton Finds Way to Play Along with Drudge", *New York Times, 22* octombrie 2007 (n.a.).

URMĂREȘTE-ȚI INTERESUL



Urmăreşte-ţi interesul

Cea mai uşoară şi mai directă modalitate de a crea un produs sau un serviciu nemaipomenit este să faci ceva ce tu la rândul tău ai folosi. Astfel, vei concepe vin lucru la care te pricepi şi îţi vei da seama imediat dacă ceea ce faci e bun de ceva.

La 37signals, construim produse de care avem nevoie pentru a ne gestiona afacerea. De pildă, aveam nevoie de o modalitate de a ţine evidenţa tuturor persoanelor cu care am discutat, a lucrurilor pe care le-am spus şi a momentelor în care trebuie să acţionăm în urma discuţiilor. Prin urmare am creat Highrise, aplicaţia noastră software pentru gestionarea contactelor. Nu aveam nevoie de focus grupuri, de studii de piaţă sau de intermediari. Aveam o problemă şi am rezolvat-o.

Atunci când construieşti un produs sau un serviciu, iei sute de decizii minore în fiecare zi. Dacă rezolvi problemele altcuiva, nu faci decât să orbecăi în permanenţă. Atunci când îţi rezolvi propria problemă, parcă se aprinde lumina. Ştii exact care e răspunsul corect.

Inventatorul James Dyson şi-a urmărit interesul. In timp ce dădea cu aspiratorul prin casă, şi-a dat seama că forţa aspiratorului său scădea în permanenţă, căci praful înfunda porii din sac şi bloca fluxul de aer. Nu era vorba de problema *imaginară* **a altcuiva, ci o problemă reală pe care o simţise pe pielea lui. Prin urmare s-a hotărât să o rezolve şi a inventat primul aspirator ciclonic, fără sac, din lume*.**

Lui Vie Firth i-a venit ideea de a face beţe de tobă

mai bune în timp ce cânta la timpane în cadrul orchestrei simfonice Boston. Beţele pe care le găsea în comerţ nu făceau faţă, aşa că a început să producă şi să vândă beţe de tobă în subsolul casei

' „Date fascinante despre James Dyson, cel care a inventat în 1978 aspiratorul Dyson", www.ideafinder.com/history/inventors/dyson.htm (n.a.).

sale. Apoi, într-o zi, a scăpat un mănunchi de beţe pe podea şi a auzit tonalităţile diferite ale acestora. Atunci a început să coreleze beţele după umiditate, greutate, densitate şi tonalitate, ca să fie identice. Rezultatul a devenit sloganul produsului său: „perechea perfectă". Astăzi, fabrica lui Vie Firth produce mai bine de 85.000 de beţe de tobă pe zi şi are o cotă de piaţă de 62%'.

Antrenorul de atletism Bill Bowerman ajunsese la concluzia că echipa lui avea nevoie de încălţări mai bune şi mai uşoare pentru alergat. Aşadar s-a dus în atelierul lui şi a turnat cauciuc în aparatul de vafe al familiei. Aşa a apărut celebra talpă Nike cu model de vafă".

Aceşti oameni au găsit soluţii pentru propriile probleme şi au scos la iveală o piaţă uriaşă de consumatori care aveau nevoie exact de acelaşi lucru. Asta ar trebui să faci şi tu.

Atunci când construieşti ceva care îţi trebuie *ţie,* **poţi să şi evaluezi calitatea produsului rapid şi direct, nu printr-un intermediar.**

Mary Kay Wagner, fondatoarea companiei Mary Kay Cosmetics, ştia că produsele sale de îngrijire a pielii erau foarte bune fiindcă le folosea chiar ea. Le avea de la o cosmeticiană din oraşul ei, care le vindea pacienţilor, rudelor şi prietenilor produse

făcute în casă. Când cosmeticiana a murit, Wagner a cumpărat formula de la familia acesteia. Nu a avut nevoie de focus grupuri sau de studii ca să ştie că produsele erau bune. A fost suficient să se uite în oglindă'".

' Russ Mitchell, „The Beat Goes On", ştirile CBS, *Sunday Morning, 29* martie 2009, www.tinyurl.com/cd8gjq (n.a.).

" Eric Ransdell, „The Nike Story? Just Tell It!" *Fast Company,* 19 decembrie 2007, www.fastcompany.com/magazine/31/nike.html (n.a.).

■" „Mary Kay Ash: Mary Kay Cosmetics", *Journal of Business Leadership 1,* nr. 1 (primăvara 1988); Galeria naţională a celor mai influenţi oameni de afaceri, www.anbhf.org/laureates/mkash.html (n.a.).**Cel mai grozav este că această abordare de tipul „rezolvă-ţi propria problemă" îţi permite să te îndrăgosteşti de ceea ce faci. Cunoşti foarte bine problema şi valoarea soluţiei sale. Nimic nu poate înlocui asta. La urma urmei, vei lucra la acest lucru mulţi ani de-acum înainte. (Cel puţin aşa speri.) Poate îi vei dedica întreaga viaţă. Ar fi bine să fie ceva la care ţii.**

START

începe să fad ceva

Cu toţii avem câte un prieten care spune: „Şi mie mi-a venit ideea de a crea eBay. Dacă aş fi pus-o în practică, aş fi fost acum miliardar!" E o logică jalnică şi nerealistă. Faptul că ai avut o asemenea idee nu are nicio legătură cu crearea propriu- zisă a site-ului eBay. Contează ceea *ce faci;* **nu ceea ce gândeşti, spui sau planifici.**

Crezi că ai o idee într-atât de valoroasă? Atunci încearcă să o vinzi şi vezi ce primeşti în schimbul ei. *Nu cine ştie ce,* **vei spune, probabil. Până când nu începi să faci ceva, ideea ta genială este doar atât, o idee. Şi cu toţii avem câte una asemenea.**

Iată ce-i sfătuia Stanley Kubrick pe cineaştii în devenire: „Puneţi mâna pe o cameră şi pe o rolă de film şi faceţi un film, nu contează de care". Kubrick ştia că, atunci când eşti începător într-un domeniu, trebuie să începi să creezi. Cel mai important lucru este să începi să faci ceva. Prin urmare, ia-ţi o

cameră, apasă pe butonul de înregistrare şi începe să filmezi.

Ideile sunt ieftine şi numeroase. Ideea iniţială de la care porneşti este un aspect atât de neînsemnat al unei afaceri încât e aproape un element neglijabil. Adevărata întrebare este cât de bine reuşeşti să o pui în practică

NU ESTE O SCUZĂ!

Lipsa timpului nu e o scuză

Cea mai frecventă scuză invocată este: „Nu am timp". Majoritatea oamenilor susţin că le-ar plăcea să-şi deschidă propria afacere, să înveţe să cânte la un instrument muzical, să scoată pe piaţă o invenţie, să scrie o carte sau să facă orice altceva, însă nu sunt decât 24 de ore într-o zi.

Să fim serioşi! Mereu există timp berechet dacă îl foloseşti aşa cum trebuie. Şi să nu crezi cumva că trebuie să-ţi dai demisia de la locul de muncă. Păstrează-ţi postul şi începe să lucrezi seara la proiectul tău.

în loc să te uiţi la televizor sau să joci World of Warcraft, lucrează la ideea ta. In loc să te culci la ora zece, pune-te în pat la unsprezece. Nu se pune problema să munceşti până în zori sau să lucrezi câte şaisprezece ore pe zi, ci să găseşti câteva ore libere în fiecare săptămână. E suficient cât să pui lucrurile în mişcare.

Când vei face asta, îţi vei da seama dacă entuziasmul şi interesul tău sunt reale sau e vorba doar de ceva trecător. Dacă nu iese bine, continuă să mergi la serviciu zi de zi, ca şi până acum. Nu ai riscat şi nu ai pierdut decât ceva timp, deci nu e mare scofală.

Dacă-ţi doreşti ceva suficient de mult, îţi faci timp, indiferent de celelalte obligaţii pe care le ai. Adevărul este că majoritatea oamenilor pur şi simplu nu-şi doresc ceva suficient de mult şi îşi protejează eul invocând scuza lipsei de timp. Nu încerca să scapi cu scuze. Tu eşti singurul răspunzător pentru îndeplinirea visurilor tale.

IMPUNE-ȚI
O LIMITĂ

Impune-ţi o limită

Pe măsură ce lucrurile capătă amploare, nu uita *de ce* faci ceea ce faci. Afacerile de succes au şi un punct de vedere, nu doar un produs sau un serviciu. Trebuie să crezi în ceva. Trebuie să ai un element de susţinere. Trebuie să ştii pentru ce eşti dispus să lupţi. Şi apoi trebuie să arăţi şi lumii toate acestea.

Printr-o poziţie puternică îţi atragi susţinătorii înfocaţi. Aceştia te dau drept exemplu şi te apără. In plus, îţi fac reclamă mai departe, la scară mai largă şi mai însufleţit decât orice campanie de publicitate.

însă opiniile tranşante au şi ele un preţ. Pe unii îi vei deranja. Te vor acuza că eşti arogant şi distant. Asta-i viaţa. Pentru toţi cei care te iubesc, vor fi alţii care te vor urî. Dacă nu deranjezi pe nimeni cu ceea ce spui, înseamnă că nu eşti suficient de tranşant. (Şi probabil eşti şi plicticos.)

Mulţi oameni ne antipatizează fiindcă produsele noastre au mai puţine funcţionalităţi decât cele ale concurenţilor. Se simt jigniţi atunci când refuzăm să includem şi funcţionalitatea lor preferată. Insă noi suntem mândri de ceea ce nu fac produsele noastre, aşa cum suntem mândri şi de ceea ce fac.

Noi le concepem simple fiindcă suntem de părere că majoritatea aplicaţiilor software sunt prea complexe: au prea multe funcţionalităţi, prea multe butoane şi ajung să te încurce. Aşadar creăm aplicaţii software care sunt exact pe dos. Nu-i nimic dacă ceea ce facem noi nu este potrivit pentru toată lumea. Suntem dispuşi să pierdem nişte clienţi dacă asta trebuie să facem pentru ca alţii să ne aprecieze cu adevărat produsele. Aceasta e limita pe

care ne-o impunem.

Atunci când nu ştii în ce crezi, totul devine subiect de discuţie. Orice poate fi dezbătut. Insă dacă ai nişte principii clare, deciziile sunt evidente.De pildă, Whole Foods îşi propune să vândă produse naturale şi organice de cea mai bună calitate existentă pe piaţă. Nu pierd timpul luând mereu decizii referitoare la ce se cuvine şi ce nu. Nimeni nu întreabă: „Oare ar trebui să vindem acest produs care are arome artificiale?" Nu încape discuţie. Răspunsul e clar. De aceea nu poţi găsi Coca-Cola sau Snickers în magazinele lor.

Acest principiu al lor înseamnă că alimentele sunt mai costisitoare la Whole Foods. Unii opozanţi susţin că nu doar alimentele sunt integrale, ci şi preţurile şi îşi bat joc de cei care îşi fac cumpărăturile acolo. Şi ce dacă? Whole Foods o duce al dracului de bine.

Un alt exemplu este Vinnie's Sub Shop, aflat pe strada unde avem noi biroul la Chicago. Cei de acolo pun pe sendvişuri nişte ulei de busuioc făcut în casă care e absolut delicios. însă ai face bine să ajungi la timp. Dacă întrebi la ce oră închid, doamna de la tejghea îţi va spune: „închidem când rămânem fără pâine".

Serios? „Da. Luăm pâinea de la brutăria din apropiere în zori, căci atunci e cea mai proaspătă. Când se termină (de obicei pe la două-trei după-amiaza), închidem. Am putea să mai cumpărăm pâine mai târziu, dar nu e la fel de bună ca aceea de dimineaţă. Nu are niciun rost să mai vindem câteva sendvişuri dacă nu e bună pâinea. Câţiva bani în plus nu vor compensa faptul că vindem mâncare de care nu suntem mândri."

Nu ai prefera să mănânci într-un astfel de loc decât la vreun lanţ de restaurante cu sendvişuri?

PUNES „
^PRACTK
A/
“IASE / BACA! Declaraţie de misiune: imposibilă

Există o diferenţă uriaşă între a crede în anumite principii şi a avea o declaraţie de misiune care *afirmă* că faci acest lucru. Ştii la ce mă refer, la lozincile de genul „vă oferim cele mai bune servicii" menite doar să fie puse pe un perete. Cele care sună fals şi care nu au nicio legătură cu realitatea.

Imaginează-ţi că eşti în sediul unei agenţii de închiriere de maşini. In încăpere e frig, iar covorul este murdar. Nu e nimeni la ghişeu. Apoi vezi o bucată de hârtie rufoasă cu o ilustraţie în susul paginii, prinsă pe un avizier. E o declaraţie de misiune:

> **Misiunea noastră este aceea de a veni în întâmpinarea nevoilor clienţilor noştri în ceea ce priveşte închirierea şi achiziţionarea de autovehicule şi vehicule comerciale şi a altor necesităţi conexe şi de a le depăşi aşteptările în ceea ce priveşte serviciile, calitatea şi**

valoarea.

Ne vom strădui să dobândim loialitatea clienţilor noştri pe termen lung, încercând să oferim mai mult decât am promis, fiind deschişi şi corecţi şi „făcând tot posibilul" să oferim servicii personalizate excepţionale, care să creeze o experienţă de cooperare plăcută.

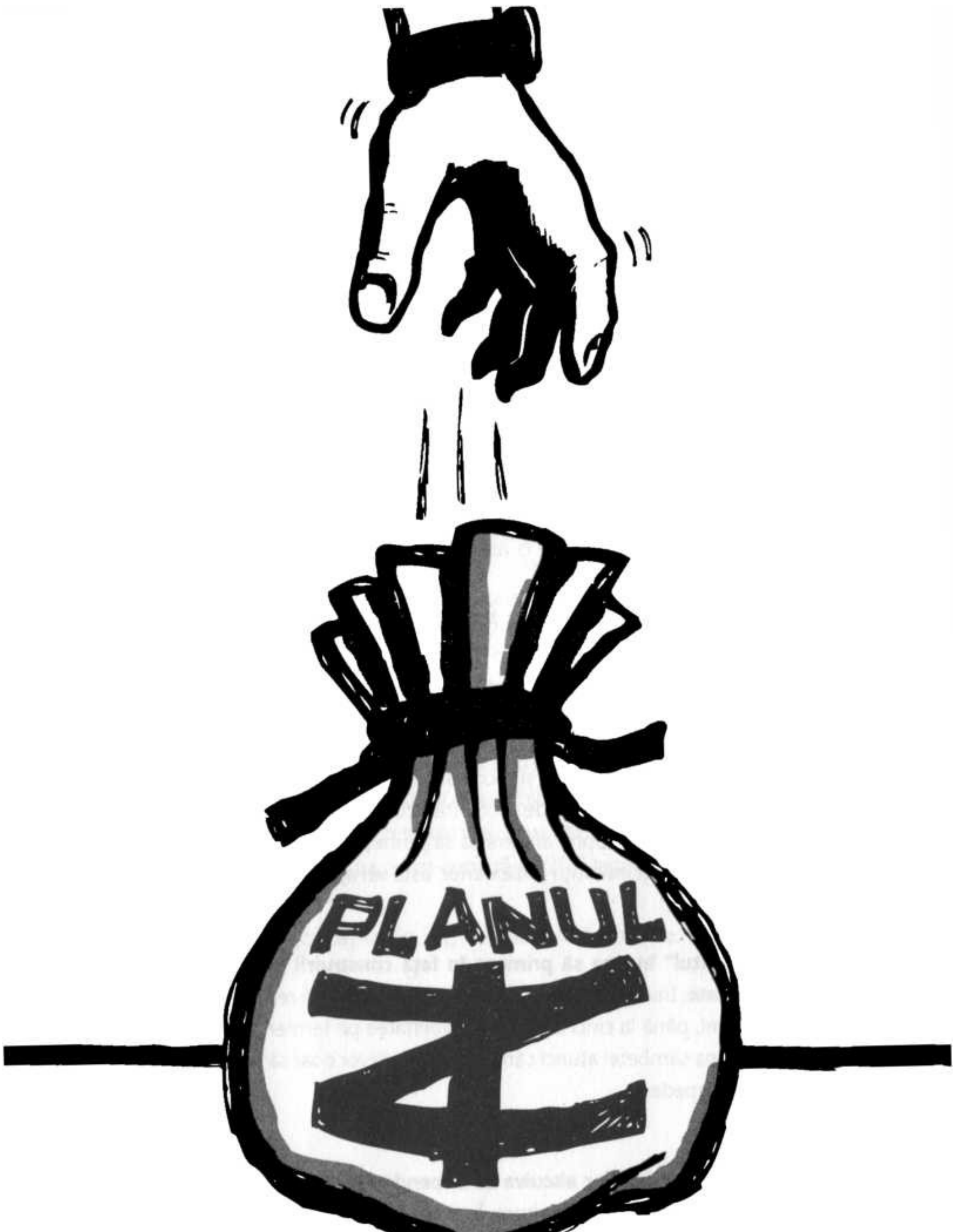
Trebuie să ne motivăm angajaţii să le ofere clienţilor noştri servicii excepţionale, susţinându-le dezvoltarea, oferindu-le ocazii de evoluţie personală şi recompensându-i corect pentru succesele şi realizările lor...'

' Declaraţia de misiune, Enterprise Rent-a-Car, http://aboutus.enterprise.com/ **who_we_are/mission.html (n.a.)**

.**Şi aberaţia continuă. Iar tu stai acolo şi citeşti porcăriile astea şi te întrebi: „Cât de idiot mă cred ăştia?" In mod evident, ce scrie acolo nu are nicio legătură cu realitatea.**

E ca atunci când eşti rugat să aştepţi la telefon şi auzi o înregistrare în care ţi se spune cât de mult ţine compania la tine în calitate de client. Serios? Atunci poate ar trebui să angajaţi mai mulţi operatori de asistenţă tehnică, să nu mai trebuiască să aştept treizeci de minute ca să mă ajute cineva.

Sau măcar nu mai spuneţi nimic. Dar nu mă aburiţi cu o voce automată care-mi spune cât de mult vă pasă de mine. E un robot. Ştiu şi eu diferenţa dintre afecţiune veritabilă şi un robot programat să spună lucruri plăcute.


PLANUL

Investitorii externi reprezintă planul Z

Una dintre primele întrebări pe care le vei pune este probabil: De unde o să fac rost de primii bani? De prea multe ori, oamenii au impresia că soluţia este să strângă bani de la persoane din exterior. Atunci când construieşti o fabrică sau deschizi un restaurant, s-ar putea să ai într-adevăr nevoie de fonduri din exterior. însă multe companii nu au nevoie de o infrastructură costisitoare - mai ales în ziua de azi.

Trăim într-o economie a serviciilor. Prestatorii de servicii (de pildă consultanţii, companiile de software, organizatorii de nunţi, graficienii şi mulţi alţii) nu au nevoie de mare lucru ca să înceapă. Dacă ai o astfel de afacere, evită fondurile din exterior.

De fapt, indiferent ce fel de afacere porneşti, acceptă cât mai puţine investiţii din exterior. Poate că sună bine să cheltui banii altora, însă aceştia sunt însoţiţi de obligaţii. Iată de ce:

Renunţi la control. Atunci când apelezi la cineva din exterior pentru fonduri, trebuie să îi dai şi socoteală. Nu e nicio problemă la început, când toată lumea este de acord. însă ce seîntâmplă mai târziu? Vrei să-ţi deschizi propria afacere ca să primeşti ordine de la altcineva? Dacă accepţi investiţii din exterior, asta vei ajunge să faci.

„Profitul" începe să primeze în faţa construirii unei afaceri de calitate. Investitorii vor să-şi recupereze banii - şi repede (de obicei în trei, până la cinci ani). Sustenabilitatea pe termen lung se duce pe apa sâmbetei atunci când cei implicaţi

vor doar să facă profit cât mai repede.

Cheltuirea banilor altcuiva dă dependenţă. Nu e nimic mai uşor decât să cheltui banii altora. însă la un moment dat se termină şi trebuie să mai ceri. Şi, de fiecare dată când mai ceri, investitorii controlează mai mult din compania ta.

De obicei, e o afacere proastă. Când eşti la început, nu ai nimic de oferit la schimb. E un moment foarte prost pentru o tranzacţie financiară.

Clienţii îşi pierd întâietatea. Ajungi să produci ceea ce-şi doresc *investitorii,* nu ceea ce-şi doresc *clienţii.*

Acumularea de fonduri te acaparează. Găsirea fondurilor este dificilă şi epuizantă. E nevoie de luni întregi de prezentări, proceduri legale, contracte etc. E o activitate care te acaparează când, de fapt, ar trebui să te concentrezi asupra creării unui produs nemaipomenit.

Pur şi simplu nu merită. Mereu discutăm cu proprietari de companii care au abordat această cale şi acum regretă. De obicei, aceştia spun o variantă a poveştii „mahmurelii după investiţii": La început, te entuziasmează investiţiile rapide. Insă apoi începi să ai şedinţe cu investitorii şi/sau cu consiliul director şi te întrebi: „Doamne, în ce m-am băgat?" Deja deciziile sunt luate de altcineva.

CHIAR AI NEVOIE DE ASTA?

Ai nevoie de mult mai puţin decât crezi

Chiar ai nevoie de zece angajaţi sau te descurci cu doi sau trei pentru moment?

Chiar ai nevoie de 500.000 de dolari sau îţi ajung 50.000 (sau 5.000) deocamdată?

Chiar ai nevoie de şase luni sau poţi să faci ceva în două?

Chiar ai nevoie de un birou mare sau poţi să împărţi biroul cu altcineva (sau să lucrezi de acasă) o vreme?

Chiar ai nevoie de un depozit sau poţi să închiriezi un spaţiu mic de depozitare (sau să foloseşti un garaj sau un beci) sau să subcontractezi totul?

Chiar e nevoie să investeşti în publicitate şi să angajezi o firmă de relaţii publice sau există şi alte modalităţi de a te face remarcat?

Chiar e nevoie să construieşti o fabrică sau poţi să angajezi alt producător?

Chiar ai nevoie de un contabil sau poţi să foloseşti Quicken şi să te ocupi singur de contabilitate?

Chiar ai nevoie de un departament IT sau poţi să subcontractezi aceste sarcini?

Chiar ai nevoie de un angajat cu normă întreagă pentru asistenţă tehnică sau te poţi ocupa chiar tu de solicitări?

Chiar trebuie să deschizi un magazin sau poţi să-ţi vinzi produsele online?

Chiar ai nevoie de cărţi de vizită pretenţioase, de documente cu antet şi de broşuri sau poţi să renunţi la toate astea?

Ai prins ideea. Poate că, în final, va trebui să

adopţi varianta mai extinsă şi mai costisitoare, dar nu chiar acum.

Nu e nicio problemă dacă vrei să economiseşti. Când ne-am lansat primul produs, am limitat costurile. Nu aveam propriul sediu, ci un sediu comun cu altă companie. Nu am achiziţionat o baterie de servere, ci unul singur. Nu ne-am făcut reclamă, ci ne-am promovat împărtăşindu-ne experienţele online. Nu am angajat pe nimeni să răspundă la e-mailurile clienţilor; de asta se ocupa chiar fondatorul companiei. Şi totul a mers foarte bine.

Start UP

Pune bazele unei afaceri, nu ale unui start up

Mda, start up-ul. E un tip special de companie, căreia i se acordă multă atenţie (mai ales în domeniul IT).

Start up-ul e un tărâm magic. Un tărâm în care cheltuielile sunt problema altcuiva. Un tărâm în care chestia aceea enervantă numită venit nu intră în discuţie. E un tărâm în care poţi să cheltui banii altora până când găseşti o cale să-i câştigi şi tu. E un tărâm în care legile dinamicii afacerilor nu mai sunt valabile.

Problema acestui tărâm magic este că e doar un basm. Adevărul este că fiecare afacere, fie ea veche sau nouă, e dominată de aceleaşi forţe ale pieţei şi reguli ale economiei. Venit minus cheltuieli. Fie faci profit, fie dispari.

Start up-urile ignoră această realitate. Sunt conduse de oameni care încearcă să amâne inevitabilul, adică momentul în care afacerea lor trebuie să se maturizeze, să facă profit şi să fie o companie reală, durabilă.

Oricine adoptă în afaceri o atitudine de genul „vom vedea noi la un moment dat cum vom obţine şi profit" este pur şi simplu caraghios. E ca şi cum ai construi o rachetă spaţială şi ai începe spunând: „Hai să ne prefacem că nu există gravitaţie". *O afacere care nu are o cale spre profit nu e o afacere, ci un hobby.*

Aşadar nu te agăţa de ideea de start up. Pune în schimb bazele unei afaceri în toată regula. Firmele propriu-zise trebuie să facă faţă realităţilor precum facturile şi statul de plată. Firmele propriu-zise îşi fac griji de la bun început în legătură cu profitul. Firmele propriu-zise nu-şi maschează problemele esenţiale spunând: „E în regulă, suntem un start up". Dacă acţionezi ca într-o companie în toată regula, vei avea mult mai multe şanse de reuşită. ***eti***

nevoie

STRATEGIE

DE

IMPLICARE

--------► NU4------

DE UNA EXIT

Construind pentru a vinde, construieşti pentru a eşua

Mai e ceva ce întreabă toată lumea: „Care e strategia ta de exit?" Auzi asta chiar şi când eşti abia la început. Ce e cu oamenii ăştia? Nici nu se pot apuca să facă ceva dacă nu ştiu când vor renunţa? Unde se grăbesc? Nu-ţi sunt prea clare priorităţile dacă te gândeşti la cum vei renunţa înainte să te apuci măcar.

începi o relaţie planificând despărţirea? întocmeşti contractul prenupţial la prima întâlnire? Te întâlneşti cu avocatul de divorţ în dimineaţa nunţii? Ar fi absurd, nu-i aşa?

Ai nevoie de o strategie de implicare, nu de una de exit. Ar trebui să te gândeşti la cum să-ţi dezvolţi proiectul şi să ai succes, nu la cum să-ţi iei tălpăşiţa. Dacă întreaga ta strategie se bazează pe abandon, sunt şanse mari să nu ajungi prea

departe.

întâlneşti foarte mulţi oameni de afaceri aspiranţi care-şi pun toate speranţele în vinderea firmei. Insă şansele de preluare sunt infime. Există o şansă minimă să apară o mare companie care să te preia şi să-ţi recompenseze întreg efortul. Poate una la 1.000? Sau una la 10.000?

în plus, atunci când construieşti o companie cu intenţia de a fi preluată, nu te axezi pe ceea ce trebuie. In loc să te concentrezi asupra obţinerii unor clienţi cărora să le placă ceea ce faci, te gândeşti mereu la cine te va cumpăra. Nu e bine să te obsedeze aşa ceva.

Şi să spunem că ignori acest sfat şi reuşeşti să fii preluat, îţi construieşti afacerea, o vinzi şi primeşti o sumă grasă. Şi apoi? Te muţi pe o insulă şi bei pina colada toată ziua? Chiar te vei mulţumi cu atât? Sunt suficienţi banii ca să fii cu adevărat fericit? Eşti sigur că-ţi va plăcea să faci asta mai mult decât să administrezi o afacere care îţi place şi în care crezi?

De asta auzi adesea de patroni care îşi vând afacerea, se retrag şase luni, după care revin în câmpul de luptă. Le lipsesc tocmai lucrurile la care au renunţat. Şi, de obicei, revin cu o afacere care nu e nici pe departe atât de reuşită ca prima.

Nu face asta! Dacă reuşeşti să pui bazele unei afaceri de succes, nu renunţa. Lucrurile bune nu se ivesc la tot pasul. Nu permite ca afacerea ta să fie visul care ţi-a scăpat printre degete

CHIRIE
CONTRACTE PE TERMEN LUNG
INVEN-
TAR
ȘEDINTE

Masă redusă

Adoptă ideea masei reduse. In momentul de faţă, afacerea ta este mai mică, mai flexibilă şi mai rapidă ca niciodată. De acum înainte vei începe să acumulezi masă. Şi cu cât un obiect este mai masiv, cu atât e nevoie de mai multă energie pentru a-i schimba direcţia. E la fel de adevărat în lumea afacerilor ca şi în fizică.

Masa creşte odată cu...

- **contractele pe termen lung**
- **numărul prea mare de angajaţi**
- **deciziile permanente**
- **şedinţele**
- **procesele complicate**
- **inventarul (fizic sau mintal)**
- **ratele pentru achiziţionarea de hardware, software şi tehnologie**
- **planurile pe termen lung**
- **politica firmei**

Evită toate acestea atunci când poţi. Astfel, vei putea să-ţi schimbi direcţia mai uşor. Cu cât o schimbare este mai costisitoare, cu atât scad şansele să o faci.

In organizaţiile uriaşe, schimbările de proporţii pot dura ani buni. Acolo se discută, nu se acţionează. Se convoacă întruniri, nu se trece la treabă. Insă, dacă îţi menţii masa redusă, poţi schimba rapid orice: întregul model de afaceri, produsul, funcţionalităţile şi/sau mesajul de promovare. Poţi să fad greşeli şi să le remediezi rapid. Poţi să-ţi modifici priorităţile, pachetul de produse sau orientarea. Şi, cel mai important, poţi oricând să te răzgândeşti.

PROGRESEAZĂ MAI EsSii MAI BINE

Acceptă constrângerile

„Nu am suficient timp/destui bani/destui oameni/suficientă experienţă." Nu te mai lamenta! Mai puţin înseamnă mai bine. Constrângerile sunt

avantaje mascate. Resursele limitate te obligă să te descurci cu ceea ce ai. Nu e loc de risipă. Iar asta te obligă să fii creativ.

Ai văzut vreodată ce arme îşi fac prizonierii dintr-un săpun sau o lingură? Se descurcă cu ceea ce au. Nu-ţi spunem că ar trebui să înjunghii pe cineva cu şişul, dar fii creativ şi vei rămâne uimit de ceea ce poţi face cu resurse limitate.

Scriitorii folosesc în mod curent constrângerile pentru a-şi stimula creativitatea. Shakespeare se desfăta în limitele sonetelor (poeme lirice de paisprezece versuri, în pentametru iambic, cu o rimă precisă). Haikuurile şi limerick-urile au şi ele reguli stricte ce duc la rezultate ingenioase. Scriitorii precum Emest Hemingway şi Raymond Carver erau de părere că limbajul simplu şi clar îi ajuta să aibă cel mai puternic impact.

Preţul corect, **jocul de televiziune difuzat cel mai mult până acum, ne oferă şi el un bun exemplu de creativitate ivită din acceptarea constrângerilor. Emisiunea are mai bine de o sută de jocuri şi fiecare dintre ele e bazat pe întrebarea: „Cât costă acest obiect?" Această formulă simplă atrage fani de mai bine de treizeci de ani.**

Spre deosebire de majoritatea celorlalte linii aeriene, care au diverse modele de aeronave, Southwest nu zboară decât cu Boeing 737. Prin urmare, fiecare pilot, însoţitor de zbor şi membru al echipajului de la sol de la Southwest poate lucra pe orice zbor. In plus, la Southwest, toate piesele se potrivesc la orice avion. Acest fapt are drept urmare costuri mai reduse şi o afacere mai uşor de condus.

Şi-au făcut viaţa mai uşoară.

Pe vremea când cream Basecamp, am avut o mulţime de constrângeri. Aveam de condus o firmă de design cu proiecte de la clienţii existenţi, aveam o diferenţă de fus orar de şapte ore între persoanele-cheie (David se ocupa de programare din Danemarca şi noi, ceilalţi, eram în Statele Unite), aveam o echipă mică şi nu aveam investitori externi. Aceste constrângeri ne-au obligat să creăm un produs simplu.

Astăzi avem mai multe resurse şi mai mulţi angajaţi, însă ne impunem în continuare constrângeri. Ne asigurăm că la un produs nu lucrează mai mult de una sau două persoane odată. Şi limităm întotdeauna funcţionalităţile. Faptul că ne impunem aceste condiţii ne împiedică să creăm nişte produse „umflate".

Aşadar înainte să te apuci să te dai de ceasul morţii că „nu ai suficient", vezi cât de departe poţi ajunge cu ceea ce ai deja

. jţ- decât UN —

ÎNTREG

DUS DRACULUI

Creează un produs mai mic, nu unul neterminat

Poţi transforma rapid o serie de idei bune într-un produs prost dacă încerci să le pui în practică pe toate odată. Pur şi simplu nu poţi să faci *tot* ce-ţi doreşti şi să mai iasă şi bine. Timpul, resursele, capacităţile şi atenţia îţi sunt limitate. Şi aşa e greu să faci bine un singur lucru. Să te străduieşti să-ţi iasă bine zece lucruri deodată? Las-o baltă!

Sacrifică aşadar câteva idei la care ţii pentru un rezultat final favorabil. înjumătăţeşte-ţi ambiţiile. Mai bine o jumătate dată dracului decât un întreg dus dracului.

Şi oricum, majoritatea ideilor tale nemaipomenite nu ţi se vor mai părea aşa de grozave când le priveşti dintr-o altă perspectivă. Iar dacă sunt cu adevărat fantastice, le poţi pune în

practică mai târziu.

Multe lucruri se îmbunătăţesc atunci când sunt scurtate. Regizorii elimină scene bune pentru a face un film foarte bun. Muzicienii renunţă la melodii bune pentru a face un album foarte bun. Scriitorii elimină pagini bune pentru a obţine o carte foarte bună. Noi am eliminat jumătate din această carte la ultima revizie. De la 57.000 de cuvinte, am ajuns la 27.000. Credeţi-ne, e mai bine aşa.

Aşadar începeţi să eliminaţi. Ca să ajungeţi la ceva foarte bun, trebuie să începeţi prin a elimina ceea ce este doar bun

START

începe de la epicentru

Când începi ceva nou, diverse forţe te trag în diferite direcţii. Există lucruri pe care *le-ai putea* **face, lucruri pe care** *vrei* **să le faci şi lucruri pe care** *trebuie* **să le faci. Ar trebui să începi cu lucrurile pe care** *trebuie* **să le faci. începe de la epicentru.**

De exemplu, dacă îţi deschizi o gheretă pentru a vinde hotdog, ai putea să-ţi faci griji cu privire la condimente, la gheretă, la nume şi la decoraţiuni. Insă primul lucru care ar trebui să te preocupe sunt hotdogii. Hotdogii sunt la epicentru. Toate celelalte aspecte sunt secundare.

Pentru a identifica epicentrul, trebuie să-ţi pui următoarea întrebare: „Dacă aş elimina acest lucru, ceea ce vând ar mai exista?" O gheretă cu hotdogi nu mai este o gheretă cu hotdogi dacă lipsesc hotdogii. Poţi elimina ceapa, mirodeniile, muştarul etc. Poate că unora nu le vor plăcea hotdogii tăi necondimentaţi, însă tot ai avea o gheretă cu hotdogi. Dar pur şi simplu nu ai cum să ai o gheretă cu hotdogi în lipsa hotdogilor.

ELEMENTE
de BAZĂ

Ignoră detaliile la început

Arhitecţii nu se gândesc la gresia şi faianţa pe care le vor pune la duş sau la marca maşinii de spălat vase care trebuie instalată în bucătărie decât *după* **finalizarea planului casei. Ei ştiu că e mai bine ca aceste detalii să fie puse la punct mai târziu.**

Şi tu trebuie să-ţi abordezi la fel ideea. Detaliile aduc valoare suplimentară. însă dacă te încurci în detalii prea devreme se va ajunge la dezacorduri, se vor convoca şedinţe şi se vor produce întârzieri. Ajungi să te pierzi în lucruri lipsite de importanţă. Pierzi timpul cu decizii care oricum se vor modifica. Prin urmare ignoră detaliile o vreme. Consolidează întâi elementele de bază şi gândeşte-te mai târziu la amănunte.

Când începem să concepem ceva, ne schiţăm ideile cu un marker gros Sharpie, nu cu un pix. De ce? Pixurile sunt prea finuţe. Sunt prea precise. Te încurajează să te preocupe lucruri la care nu ar trebui să te gândeşti deocamdată, cum ar fi umbrele perfecte sau decizia de a folosi o linie punctată sau întreruptă. Ajungi să te concentrezi asupra lucrurilor care sunt irelevante deocamdată.

Cu un marker, e imposibil să ajungi la astfel de amănunte. Nu poţi trasa decât forme, linii şi casete. Iar ăsta e un lucru bun. La început nu ar trebui să te preocupe decât imaginea de perspectivă.

Walt Stanchfield, cunoscutul instructor de desen de la Walt Disney Studios, îi încuraja pe desenatori să „ignore detaliile" la început. Motivul: detaliile nu te ajută cu nimic în prima fază.’

' Walt Stanchfield, *Drawn to Life: 20 Golden Years of Disney Master Classes,* vol. 1, *The Stanchfield Lectures,* Oxford, Marea Britanie: Focal Press, 2009 (n.a.).

In plus, de cele mai multe ori, nu poţi identifica amănuntele importante decât *după* **ce începi să faci ceva. Atunci observi ce anume necesită mai multă atenţie. Simţi ce lipseşte. Şi atunci trebuie să acorzi atenţie acestui aspect, nu mai devreme.**

DECIZIIL E

înseamnă

PROGRES

Orice decizie luată e un pas înainte

Atunci când amâni deciziile, acestea se adună. Iar grămezile ajung să fie ignorate, rezolvate în grabă sau aruncate la gunoi. Prin urmare, problemele individuale din acele grămezi rămân nerezolvate.

De fiecare dată când e posibil, înlocuieşte „Hai să ne mai gândim la asta" cu „Hai să luăm o decizie". Ia-ţi angajamentul de a lua decizii. Nu aştepta soluţia ideală. Ia o decizie şi mergi mai departe.

Vrei să-ţi intri în ritm cu luarea deciziilor. Atunci când îţi intri în mână şi iei decizie după decizie, capeţi inerţie şi îţi creşte moralul. Deciziile înseamnă progres. Fiecare decizie luată e o

cărămidă ce se adaugă la fundaţie. Nu poţi construi nimic pe baza promisiunii „Ne vom hotărî mai târziu", însă *poţi* să construieşti ceva pe baza afirmaţiei „Am terminat".

Problema apare atunci când amâni deciziile în speranţa că vei găsi mai târziu răspunsul perfect. Nu se va întâmpla asta. Ai la fel de multe şanse să iei o hotărâre grozavă azi ca şi mâine.

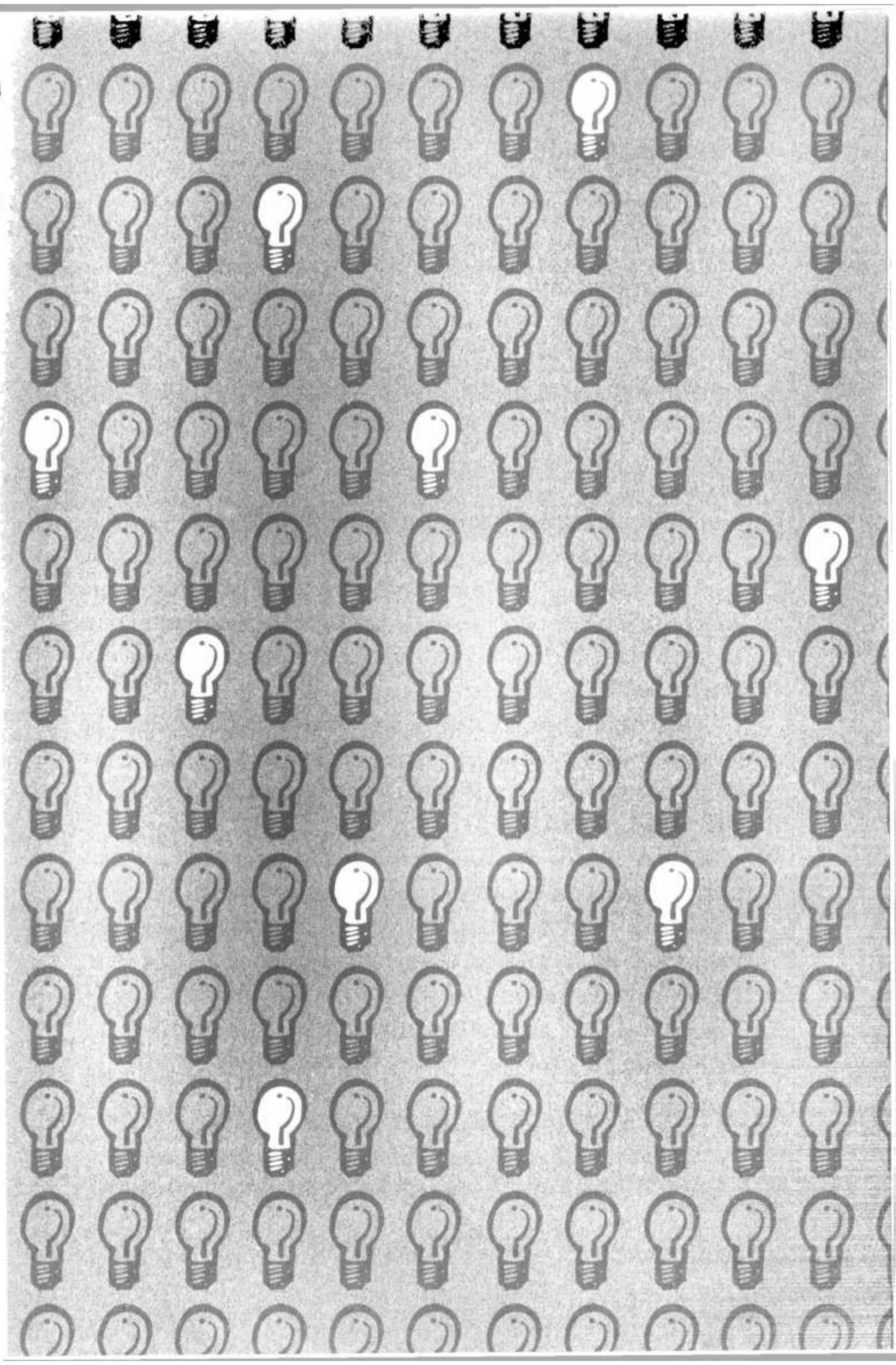
Iată un exemplu din domeniul nostru: mult timp am evitat să creăm un program de marketing afiliat pentru produsele noastre fiindcă soluţia „perfectă" părea a fi mult prea complicată. Trebuia să găsim o cale de a efectua plăţi automate, să trimitem cecuri prin poştă, să ne punem la punct cu legile fiscale pentru afiliaţii din străinătate etc. Revelaţia s-a produs atunci când ne-am întrebat: „Ce am putea face acum fără probleme? Ceva care să fie suficient de bun." Răspunsul: să ne plătim afiliaţii cu credit, nu cu bani. Şi asta am şi făcut.

Am rămas o vreme la această abordare şi, în cele din urmă, am implementat un sistem de a achita cu bani. Şi acesta e un aspect important: o decizie nu e bătută în cuie. Dacă faci o greşeală, o poţi corecta mai târziu.

Nu contează cât de mult planifici, oricum ai să greşeşti într-o oarecare măsură. Nu înrăutăţi situaţia analizând totul exagerat de mult şi întârziind înainte să începi măcar.

Proiectele lungi te demoralizează. Cu cât durează mai mult etapa de dezvoltare, cu atât mai puţin probabilă devine lansarea. Ia decizia, mergi mai

departe şi produ ceva chiar acum, cât încă ai motivaţia şi inerţia necesare pentru a o face



Fii ca un custode

Nu amenajezi un muzeu nemaipomenit înghesuind toate operele de artă din lume într-o singură încăpere. Acela e depozit, nu muzeu. Un muzeu devine nemaipomenit datorită obiectelor care *nu* **sunt expuse. Cineva spune „nu". Intervine un custode, care ia decizii în cunoştinţă de cauză cu privire la ce trebuie expus şi ce trebuie eliminat. Are loc un proces de selecţie. Sunt mult mai multe obiecte** *neexpuse* **decât** *expuse.* **Cele mai bune sunt o mică parte din toate posibilităţile disponibile.**

Contează lucrurile la care renunţi. Prin urmare caută în permanenţă lucruri pe care să le elimini, să le simplifici şi să le eficientizezi. Fii ca un custode. Păstrează doar esenţialul. Elimină elemente până rămân doar aspectele cele mai importante. Apoi ia-o de la capăt. Poţi oricând să adaugi alte elemente mai târziu dacă e nevoie.

Zingerman's este unul dintre cele mai cunoscute lanţuri de magazine de delicatese. Şi a ajuns astfel fiindcă proprietarii se consideră aidoma custozilor. Nu îşi umplu rafturile pur şi simplu. *Triază* **produsele.**

Fiecare ulei de măsline vândut la Zingerman's e acolo pe bună dreptate: responsabilii au convingerea că fiecare ulei e foarte bun. De obicei, îl iau de la un furnizor pe care îl ştiu de ani buni. L-au vizitat şi au cules măsline împreună. Şi de aceea pot să garanteze aroma veritabilă şi bogată a fiecărui ulei.

De pildă, iată cum descrie proprietarul

Zingerman's uleiul de măsline Pasolivo pe site-ul web al companiei:

Am gustat prima dată acest ulei acum mulţi ani, primind întâmplător o recomandare şi o mostră. Sunt o mulţime de uleiuri cu sticle frumoase şi care au poveşti foarte înduioşătoare - şi acesta nu făcea excepţie însă majoritatea pur şi simplu nu sunt grozave, în schimb Pasolivo mi-a atras atenţia imediat ce l-am gustat. Are o aromă puternică, e bogat şi cu aromă de fructe. Are tot ce-mi place la un ulei şi niciun neajuns. Este şi azi unul dintre cele mai bune uleiuri din America, la nivelul minunatelor uleiuri rustice din Toscana. îl recomand cu căldură.'

Proprietarul a gustat el însuşi uleiul şi îl vinde datorită gustului său. Nu contează ambalajul, promovarea sau preţul. Contează calitatea. L-a gustat şi a fost convins că trebuie să-l aibă în magazinul său. Aceasta e abordarea pe care ar trebui să o adopţi şi tu.

' Uleiul de măsline Pasolivo, Zingerman', www.zingermans.com/product.aspx?productid= o-psl (n.a.).

V Nu complica lucrurile

Dacă urmăreşti emisiunea *Kitchen Nightmares* a maestrului bucătar Cordon Ramsay, vei observa un tipar. Meniurile de la restaurantele proaste oferă prea multe feluri de mâncare. Proprietarii cred că, dacă oferă fiecare fel de mâncare din lume, restaurantul lor va avea mai mult succes. Insă nu reuşesc decât să aibă mâncare proastă (şi bătăi de cap cu inventarul).

De aceea primul pas pe care-1 face Ramsay aproape de fiecare dată este scurtarea meniului, de obicei de la treizeci şi ceva de feluri, la aproximativ zece. Ia aminte. Nu îmbunătăţirea meniului e primul pas, ci reducerea numărului de feluri de mâncare. Apoi îmbunătăţeşte ce a rămas.

Atunci când lucrurile nu merg cum trebuie, tendinţa firească este să adaugi mai multe elemente. Aduci mai mulţi oameni, investeşti mai mult timp şi mai mulţi bani. Toate astea nu fac decât să complice problema. Abordarea corectă este tocmai cea opusă: să reduci.

Prin urmare fă mai puţin. Proiectul tău nu va avea de suferit nici pe departe atât de mult pe cât crezi. De fapt, sunt mari şanse să se îmbunătăţească. Vei fi obligat să iei decizii grele şi să afli ce contează cu adevărat.

Dacă începi să amâni termenele limită şi să-ţi măreşti bugetul, nu te mai opreşti

CONCENTREAZĂ-TE

ASUPRA

LUCRURILOR

CARE

NU SE VOR

schimba

Concentrează-te asupra lucrurilor care nu se vor schimba

Multe companii se concentrează asupra marii inovaţii de ultimă oră. Adoptă cu entuziasm ultimele găselniţe în vogă. Urmează curentele şi tehnologia de ultimă oră.

E o cale greşită. Aşa începi să te concentrezi asupra modei, nu asupra elementelor esenţiale. începi să acorzi atenţie lucrurilor care se schimbă în permanenţă, nu asupra celor care durează.

Nucleul afacerii tale ar trebui să fie lucrurile care nu se schimbă. Lucrurile pe care oamenii şi le doresc astăzi, dar *şi* peste zece ani. Acelea sunt lucrurile în care ar trebui să investeşti.

Amazon.com se concentrează asupra livrărilor rapide (sau gratuite), a marii varietăţi, a politicii de retumare permisive şi a preţurilor acceptabile. Aceste aspecte vor avea mereu mare căutare.

Şi producătorii japonezi de maşini se concentrează asupra principiilor esenţiale durabile: fiabilitatea, preţul accesibil şi avantajele practice. Oamenii care-şi doreau aceste lucruri acum 30 de ani şi le doresc şi astăzi şi le vor dori şi peste 30 de ani.

La 37signals, ne concentrăm asupra aspectelor precum viteza, simplitatea, uşurinţa în utilizare şi claritatea. E vorba de dorinţe permanente. Nu se va trezi nimeni peste zece ani să spună: „Of, bine-ar fi ca softul acesta să fie mai greu de folosit!" Nu va spune nimeni: „De-ar fi mai puţin rapidă aplicaţia asta!"

Ţine minte, moda vine şi pleacă. Când te concentrezi asupra *funcţionalităţilor* **permanente, te întovărăşeşti cu lucruri care nu se demodează niciodată.**

CONTEAZĂ APARATURA

Tu dai tonul

După cum spun chitariştii talentaţi, „Tu dai tonul". Poţi să-ţi cumperi aceeaşi chitară, aceleaşi pedale de efecte şi acelaşi amplificator ca cele ale lui Eddie Van Halen. Insă, când cânţi folosind acest echipament, tot nu o vei face ca el.

La fel, chiar dacă Eddie ar folosi aparatură Strat/Pignose deteriorată amanetată pe undeva, tot ai recunoaşte că Eddie Van Halen e cel care cântă. Aparatura bună te poate ajuta, dar adevărul este că tu dai tonul.

E foarte tentant să te obsedeze instrumentele şi nu ceea ce vei face folosindu-le. Ştii prea bine la ce mă refer: designeri care folosesc o avalanşă de caractere grafice insolite şi filtre complicate în Photoshop, dar care nu au nimic de spus. Fotografi amatori care dezbat la nesfârşit dilema alegerii unui aparat cu film fotografic sau a unuia digital în loc să se concentreze la ce anume face ca o fotografie să fie grozavă.

Mulţi jucători de golf amatori au senzaţia că le trebuie crose scumpe. Insă contează lovitura, nu crosa. Dacă-i dai lui Tiger Woods un set de crose de duzină, tot o să te facă una cu pământul.

Oamenii folosesc dotările drept scuză. Nu vor să-şi petreacă timpul antrenându-se şi compensează cheltuind mulţi bani la magazinul de articole sportive. Caută o scurtătură. Insă pur şi simplu nu ai nevoie de cel mai bun echipament din lume ca să fii bun. Şi cu siguranţă nu ai nevoie de asta ca să începi.

în afaceri, prea multă lume e obsedată de instrumente, de şmecherii din software, de probleme legate de scalare, de birourile dichisite, de mobila luxoasă şi de alte frivolităţi, în loc să fie preocupată de ceea ce contează în realitate. De fapt, contează cum reuşeşti să-ţi găseşti clienţi şi să câştigi bani

.întâlneşti acelaşi fenomen şi la persoanele care vor să-şi promoveze afacerea pe un blog, prin podcasting sau prin clipuri video, însă se blochează la alegerea instrumentelor adecvate. Contează conţinutul. Poţi să cheltui o avere pe aparatură sofisticată, dar, dacă nu ai nimic de spus... ei bine, nu ai nimic de spus.

nu poți PRODUCE un singur lucru

Vinde-ţi şi produsele reziduale

Atunci când produci ceva, întotdeauna rezultă şi un subprodus. Nu poţi face un singur lucru. Mereu există şi un produs rezidual. Oamenii de afaceri receptivi şi creativi identifică aceste produse secundare şi întrevăd oportunităţi.

Industria lemnului se ocupă cu vânzarea mărfurilor considerate odinioară reziduuri - rumeguş, aşchii de lemn şi paleţi - cu un profit considerabil. Aceste produse secundare se folosesc la buştenii sintetici pentru şemineu, în compoziţia de beton, la consolidarea gheţii, la muici, la plăcile aglomerate, drept combustibil şi altele.

însă probabil că tu nu fabrici nimic. Prin urmare s-ar putea să fie greu să-ţi identifici produsele reziduale. Cei care lucrează în industria lemnului îşi văd reziduurile. Nu au cum să ignore rumeguşul. Insă tu nu le vezi pe ale tale. Poate că nici nu-ţi trece prin cap că ai şi produse reziduale. Dar asta înseamnă să porţi ochelari de cal.

Ultima noastră carte, *Getting Real,* **a fost un produs rezidual. Am scris-o fără să ne dăm seama măcar. Experienţa rezultată din construirea unei companii şi crearea aplicaţiilor software era produsul secundar al muncii depuse. întâi am adunat respectivele cunoştinţe sub forma unor postări pe blog, apoi într-o serie de ateliere, apoi într-un document .pdf şi, în cele din urmă, sub forma unei cărţi. Datorită acestui produs rezidual, 37signals a câştigat peste un milion de dolari în mod direct şi, probabil, încă vreun milion de dolari în**

mod indirect. Cartea pe care o citeşti în momentul de faţă este şi ea un produs rezidual.

Grupul rock Wilco a descoperit un subprodus valoros în timpul procesului de înregistrare. Grupul a filmat crearea unui album şi a lansat materialul sub forma unui documentar cu titlul *I Am Trying to Break Your Heart.* **Acestea oferea o prezentare necenzurată, fascinantă, a procesului creativ al grupului şi al tensiunilor interioare. Grupul a câştigat bani din acest film şi l-a folosit şi drept piatră de temelie pentru atragerea unui public mai larg.**

Henry Ford aflase despre un proces prin care reziduurile de lemn de la producerea Fordului Model T erau transformate în brichete de cărbune. A construit o fabrică de cărbune şi aşa a părut Ford Charcoal (redenumită ulterior Kingsford Charcoal). Kingsford este şi azi cel mai mare producător de cărbune din America*.

De obicei, companiile de software nu-şi propun să scrie cărţi. De obicei, formaţiile muzicale nu se gândesc să-şi filmeze procesul de înregistrare. De obicei, producătorii de maşini nu se gândesc să vândă cărbuni. Probabil există ceva ce poţi vinde şi tu, un lucru la care încă nu te-ai gândit.

' „Despre Kingsford: doar o chestiune de gust", Kingsford, www.kingsford.com/about/index.htm (n.a.).

LANSEAZĂ-I-

ACUM!

Lansează-l acum

Când e gata produsul sau serviciul tău? Când ar trebui să-l lansezi pe piaţă? Când e bine să-l oferi publicului? Probabil că mult mai devreme decât ţi se pare. Odată ce produsul face ceea ce trebuie să facă, scoate-1 pe piaţă.

Simplul fapt că încă mai ai o serie de lucruri de făcut nu înseamnă că nu e gata. Nu amâna totul din cauza câtorva amănunte nerezolvate. Te poţi ocupa de acestea mai târziu. Şi, făcându-le mai târziu, s-ar putea să le faci şi mai bine.

Gândeşte-te în felul următor: dacă ar trebui să-ţi lansezi afacerea în două săptămâni, la ce ai renunţa? Interesant cum o astfel de întrebare te obligă să te concentrezi. Brusc îţi dai seama că sunt o mulţime de lucruri de care nu ai nevoie. Şi ceea ce *chiar* îţi trebuie devine evident. Atunci când îţi impui un termen-limită, totul devine mai clar. Este cea mai bună modalitate de a ajunge la acel sentiment instinctiv care te asigură: „Nu e nevoie să facem asta".

Amână orice nu este necesar pentru lansare. Construieşte acum strictul necesar şi ocupă-te mai târziu de mofturi. Dacă stai şi te gândeşti, sunt o mulţime de lucruri de care nu ai nevoie de fapt de la bun început.

Când am lansat Basecamp, nici măcar nu aveam cum să le emitem facturi clienţilor! Cum produsul emitea facturi după cicluri lunare, ştiam că avem la dispoziţie un interval de treizeci de zile ca să ne dăm seama. Aşadar am folosit timpul dinaintea lansării ca să rezolvăm problemele mai urgente, care chiar contau încă din prima zi. A 30-a zi putea să mai aştepte.

Camper, o marcă de pantofi, şi-a deschis un magazin la San Francisco înainte de finisarea clădirii şi l-au numit Walk înProgress*. Clienţii puteau să deseneze pe zidurile magazinului gol. Camper expunea pantofii pe placaj ieftin aşezat pe zeci de cutii de pantofi. Cel mai frecvent mesaj scris de clienţi pe pereţi a fost: „Păstraţi magazinul aşa cum e".”

La fel, fondatorii Crate and Barren* nu au aşteptat să amenajeze expoziţii sofisticate când şi-au deschis primul magazin. Au întors lăzile şi butoaiele în care fusese adusă marfa şi au pus produsele deasupra.”"

însă nu confundaţi această abordare cu compromisurile referitoare la calitate. Tot trebuie să faci ceva nemaipomenit. Această abordare nu face decât să admită că cea mai bună cale de a reuşi este pas cu pas. Nu-ţi mai imagina ce va funcţiona şi ce nu. Pune în practică şi vei afla.

■Joc de cuvinte pe baza asemănării dintre „walk" - „a merge" şi „work" - a lucra, a

munci, în limba engleză, „work in progress" înseamnă „şantierîn lucru" (n.t.).

" Fara Warner, „Walk in Progress", *Fast Company,* 19 decembrie 2007, www.fastcompany.com/magazine/58/lookfeel.html (n.a.).

„Crate" - ladă, „barrel" - butoi (n.t.).

Matt Valley, „The Crate and Barrel Story", *Retail Traffic,* 1 iunie 2001, retailtrafficmag.com/mag/retail_crate_barrel_story (n.a.).

VORBEȘTE PE ȘLEAU!

Iluzia acordului

Lumea afacerilor e invadată de documente inerte, care nu fac decât să irosească timpul tuturor. Rapoarte pe care nu le citeşte nimeni, diagrame la care nu se uită nimeni şi specificaţii care nu seamănă niciodată cu produsul finit. E nevoie de mult timp pentru a face toate astea, dar doar de câteva secunde pentru a uita de ele.

Dacă trebuie să explici ceva, încearcă să vorbeşti pe şleau. In loc să descrii cum arată ceva, desenează. In loc să descrii un sunet, încearcă să-l redai. Fă tot ce poţi pentru a elimina nivelurile de abstractizare.

Problema cu abstractizările (cum sunt rapoartele şi documentele) este că acestea creează o iluzie a acordului. O sută de persoane pot să citească acelaşi text, dar să-şi imagineze o sută de scenarii diferite.

De aceea trebuie să ajungi imediat la o reprezentare concretă. Doar aşa îi faci pe ceilalţi să înţeleagă într-adevăr ce vrei să spui. E ca atunci când citim despre personajele dintr-o carte - în mintea fiecăruia, acestea se conturează diferit. Insă când *vedem* **nişte persoane, ştim cu toţii exact cum arată.**

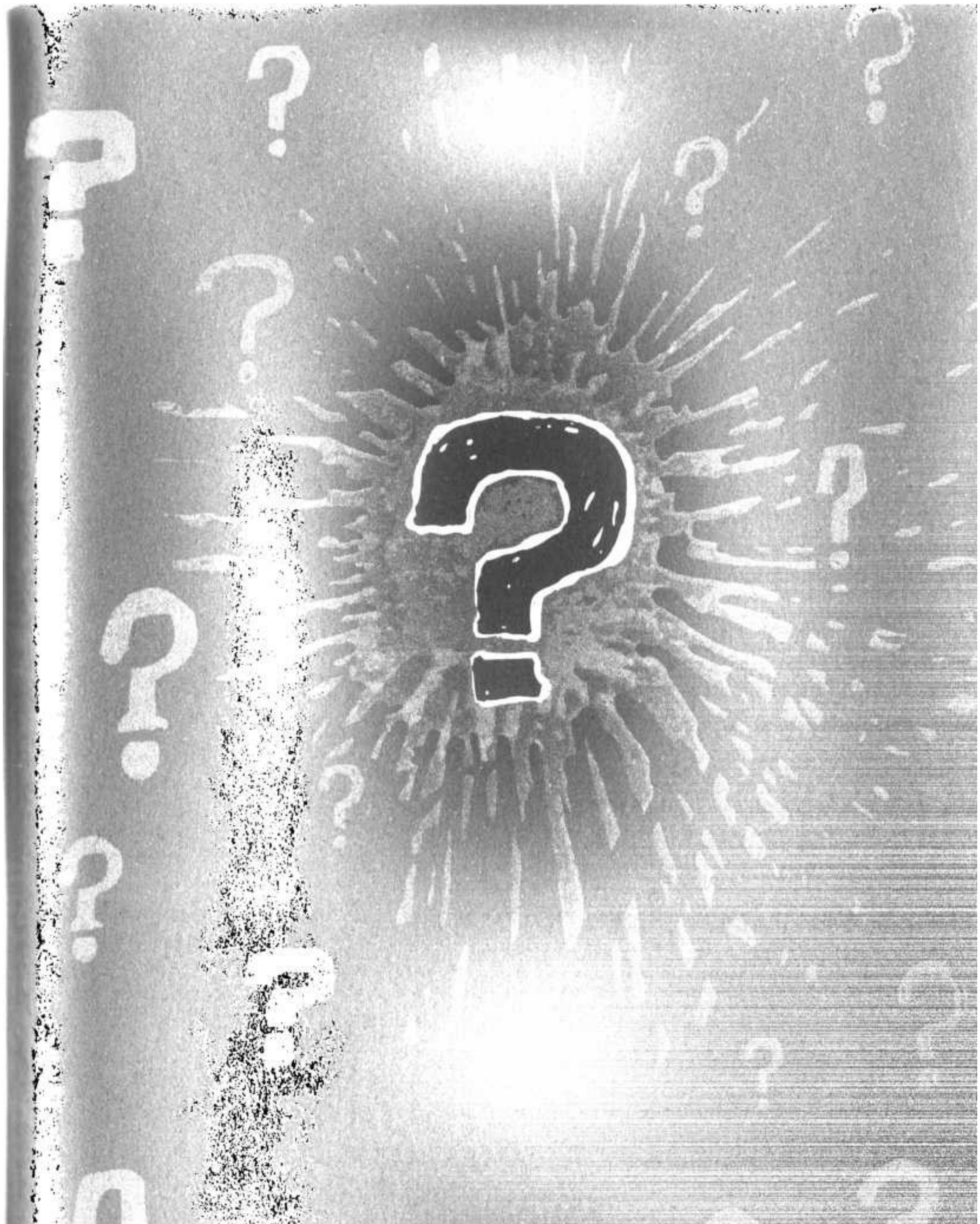
Când echipa de la Alaska Airlines a vrut să construiască un nou Aeroport al Viitorului, nu s-a bazat pe planuri şi schiţe. Au găsit un depozit şi au construit machete folosind cutii de carton pe post de estrade, automate şi benzi rulante. Apoi, echipa a construit un mic prototip la Anchorage, pentru a

testa sistemul cu pasageri şi angajaţi reali. Modelul rezultat din acest proces concret a redus semnificativ timpul de aşteptare şi a mărit productivitatea agenţilor.*

' Dave Demerjian, „Hustle & Flow", *Fast Company,* www.fastcompany.com/magazine/123/hustle-and-flow.html (n.a.).

Sam Maloof, apreciatul designer de mobilier, considera că era imposibil să facă o schiţă funcţională care să conţină toate detaliile complicate şi fine ale unui scaun sau taburet. „De multe ori, nu ştiu cum va arăta o anumită zonă până când nu încep să lucrez cu o daltă, o pilă sau cu altă unealtă necesară pentru respectiva sarcină", spunea el.'

Aceasta e calea pe care ar trebui să o adoptăm cu toţii. Să scoatem dalta şi să începem să facem ceva concret. Restul sunt divagaţii.



Motive de a renunţa

E uşor să apleci capul şi să lucrezi pur şi simplu la ceea ce *crezi* că trebuie făcut. E mult mai greu să ridici fruntea şi să întrebi de ce. Iată câteva întrebări importante pe care să ţi le pui ca să te asiguri că investeşti timp lucrând la ceva care contează:

De ce faci asta? Ţi s-a întâmplat vreodată să lucrezi la ceva fără să ştii prea bine de ce? Pur şi simplu ţi-a spus cineva să faci asta. De fapt, e o situaţie destul de comună. De aceea e important să te întrebi de ce lucrezi la_________________. Pentru ce e asta? Cine beneficiază de asta? Care e rostul său? Faptul că ştii răspunsurile la aceste întrebări te va ajuta să înţelegi mai bine munca în sine.

Ce problemâ rezolvi astfel? Care e problema? Clienţii sunt nelămuriţi? Sau poate tu eşti nelămurit? Este ceva care nu e suficient de clar? E ceva care nu era posibil înainte, dar care ar trebui să fie posibil acum? Uneori, formulând aceste întrebări, vei constata că rezolvi o problemă *imaginară.* înseamnă că e momentul să te opreşti şi să te gândeşti din nou ce naiba faci.

Chiar e util ce faci? Faci ceva util sau pur şi simplu faci ceva? E uşor să confunzi entuziasmul cu utilitatea. Uneori eîn regulă să te joci puţin şi să construieşti ceva ca lumea. însă, în cele din urmă, trebuie să opreşti şi să te întrebi dacă e şi util. Noutatea dispare cu timpul, însă utilitatea nu.

Adaugi valoare? E uşor să adaugi ceva; dar e greu să adaugi *valoare.* Sarcina la care lucrezi face produsul mai valoros pentru clienţi?

Folosindu-l, pot face mai multe acum decât înainte? Uneori, lucrurile despre care crezi că adaugă valoare o reduc, de fapt. Dacă pui prea mult ketchup, poţi compromite cartofii prăjiţi. Valoarea ţine de echilibru.

Acest lucru va schimba un comportament? Sarcina de care te ocupi va schimba ceva? Nu adăuga ceva decât dacă are un impact real asupra modului în care consumatorii utilizează produsul.

Există o cale mai uşoară? De fiecare dată când lucrezi la ceva, întreabă-te: „Există o cale mai uşoară?" Adesea vei constata că acea cale mai uşoară este mai mult decât suficientă pentru moment. De obicei, problemele sunt destul de simple. Noi suntem cei care-şi imaginează că necesită soluţii complicate.

Ce altceva ai putea face? La ce renunţi acum fiindcă faci asta? Această întrebare e importantă în mod deosebit pentru echipele mici, cu resurse limitate. în acest caz, stabilirea priorităţilor este şi mai importantă. Dacă lucrezi la sarcina A, mai poţi să termini sarcinile B şi C până în aprilie? Dacă nu, preferi să termini sarcinile B şi Cîn locul sarcinii A? Dacă petreci mult timp ocupându-te de un proiect, înseamnă că există altele pe care nu le rezolvi.

Chiar merită? Ceea ce faci chiar merită? Această şedinţă chiar merită să ţii şase oameni de la lucru timp de o oră? Merită să munceşti toată noaptea sau ai putea să termini şi mâine? Merită să te

stresezi din cauza unui comunicat de presă din partea unui competitor? Merită să cheltui banii pe publicitate? Află valoarea reală a sarcinii în care urmează să te implici înainte să intri în horă.

Continuă să-ţi adresezi (şi să le adresezi şi celorlalţi) întrebările de mai sus. Nu e nevoie să faci din asta un proces formal, dar nici nu trebuie să renunţi la această etapă.

De asemenea, nu ezita când tragi concluziile.

Uneori, abandonarea sarcinii la care

lucrezi este decizia corectă, chiar

dacă ai investit deja mult efort. Nu

pierde mai mult timp decât cel

irosit

deja. ■PRODUCE

• ^ ■ Ti

VITATEI

întreruperile sunt inamicul productivităţii

Dacă ţi se întâmplă în mod frecvent să lucrezi noaptea sau în weekend, nu înseamnă că sunt prea multe lucruri de făcut, înseamnă că nu reuşeşti să lucrezi suficient la serviciu. Iar motivul îl reprezintă întreruperile.

Gândeşte-te: când reuşeşti să lucrezi cel mai mult? Dacă eşti ca restul lumii, fie noaptea, fie dimineaţa devreme. Nu e o coincidenţă că sunt tocmai momentele în care nu mai e nimeni prin preajmă.

La ora 14.00, oamenii sunt de obicei în şedinţă, răspund la e-mailuri sau discută cu colegii. întrebările din partea colegilor sau micile întruniri spontane par inofensive, dar, în realitate, afectează productivitatea. întreruperea nu înseamnă colaborare, ci doar întrerupere. Şi atunci când eşti întrerupt, nu reuşeşti să-ţi faci treaba.

întreruperile îţi împart ziua de lucru într-o serie

de momente de lucru. Munceşti 45 de minute şi apoi primeşti un telefon. Mai munceşti 15 minute şi vine ora prânzului. După o oră, urmează o şedinţă de după-amiază. Până te dezmeticeşti se face ora 17.00 şi tu nu ai avut parte decât de vreo două ore neîntrerupte în care să-ţi faci treaba. Nu poţi duce la bun sfârşit lucrurile importante atunci când te apuci, te opreşti, iar te apuci, iar te opreşti...

Pentru asta, ar trebui să rămâi singur. Perioadele lungi în care eşti singur sunt cele mai productive. Atunci când nu trebuie să te chinui să jonglezi cu diverse sarcini, reuşeşti să rezolvi o mulţime de treburi. (Ai remarcat vreodată cât de mult reuşeşti să lucrezi în avion, fără internet sau elemente care să-ţi distragă atenţia?)

Ca să rămâi singur e nevoie de timp şi de evitarea întreruperilor. E ca faza REM' a somnului: nu ajungi direct la somnul REM. întâi adormi şi apoi te apropii de faza REM. Orice întrerupere te obligă să o iei de la început. Şi, aşa cum REM este faza în care somnul îşi face efectul, perioada în care eşti singur la serviciu îşi face efectul asupra productivităţii.

Insă nu e nevoie să fie o oră târzie ca să rămâi singur. Poţi institui o regulă la serviciu ca jumătate de zi să fie dedicată muncii individuale. Impune-le celor din jur ca, de la ora 10.00 la ora 14.00 să nu discute între ei (decât la ora mesei). Sau impune-ţi să lucrezi doar tu singur în prima sau a doua jumătate a zilei. In locul zilelor de vineri cu ţinută lejeră,

instituie zilele de joi în care nu se vorbeşte. Asigură-te că ai parte de o perioadă neîntreruptă, pentru a evita intervenţiile dăunătoare pentru productivitate.

Şi mergi până la capăt. O perioadă de muncă individuală reuşită înseamnă să renunţi şi la dependenţa de comunicare Atunci când lucrezi singur, renunţă la mesageria instantanee, la telefoane, la e-mailuri şi la şedinţe. Taci din gură şi treci la treabă. Vei fi surprins de cât de productiv vei fi.

De asemenea, atunci când colaborezi cu alţii, încearcă să foloseşti instrumente de comunicare pasivă, cum este e-mailul, care nu necesită un răspuns imediat, în locul celor care te întrerup, cum sunt apelurile telefonice sau întâlnirile în persoană. Astfel, ceilalţi pot să-ţi răspundă atunci când le convine, în loc să fie obligaţi să lase totul şi să-ţi răspundă imediat.

Ziua ta de lucru e asediată de întreruperi. Ţine de tine să ripostezi.

REM (engl.) - *rapid eye movement;* somnul REM este o fază normală a somnului, caracterizată prin mişcări haotice ale globilor oculari (n.t.)

SEDINÎE

9

Şedinţele sunt toxice

Cele mai rele întreruperi sunt şedinţele. Iată de ce:

- **De obicei se folosesc cuvinte şi concepte abstracte, nu lucruri concrete.**
- **De obicei oferă o cantitate infimă de informaţii pe minut.**
- **Deviază de la subiect cu o uşurinţă incredibilă.**
- **Necesită pregătire amănunţită, pentru care majoritatea oamenilor nu au timp.**
- **Adeseori au o ordine de zi atât de vagă, încât nimeni nu ştie cu certitudine care este scopul lor.**
- **Adeseori e prezent cel puţin un idiot care are în mod inevitabil ocazia să-i facă pe ceilalţi să-şi piardă timpul cu tâmpeniile lui.**
- **Şedinţele se înmulţesc. O şedinţă duce la una şi încă una...**

Din păcate, şedinţele sunt planificate asemenea emisiunilor TV. îţi rezervi jumătate de oră sau o oră

fiindcă aşa funcţionează programele de planificare (nu vei vedea pe nimeni planificând o şedinţă de şapte minute în Outlook). Păcat! Dacă e nevoie doar de şapte minute pentru a atinge scopul şedinţei, atunci ar trebui să-ţi ocupe doar acest timp. Nu o prelungi de la şapte minute la jumătate de oră.

Dacă stai şi te gândeşti, adevăratul preţ al şedinţelor este uluitor. Să spunem că planifici o şedinţă care durează o oră şi inviţi zece persoane să participe. Practic, este o şedinţă de zece ore, nu una de o oră. Dai la schimb zece ore productive pentru o oră de şedinţă. Cel mai probabil e vorba mai curând de cincisprezece ore, fiindcă intervine şi o perioadă de adaptare cauzată de faptul că trebuie să întrerupi ceea ce făceai, să te duci în altă parte pentru şedinţă şi apoi să reiei activitatea anterioară.

Oare merită vreodată să dai zece sau cincisprezece ore de productivitate pentru o oră de şedinţă? Uneori poate, însă e un preţ destul de mare pe care trebuie să-l plăteşti. Dacă judecăm doar din perspectiva costurilor, astfel de şedinţe devin rapid pierderi, nu câştiguri. Gândeşte-te la timpul pe care-1 iroseşti de fapt şi întreabă-te dacă merită într-adevăr efortul.

Dacă ajungi la concluzia că este absolut *necesar* să vă întâlniţi, încearcă să faci şedinţa productivă respectând aceste reguli simple:

- □ **Pune un cronometru. Când sună alarma, şedinţa s-a încheiat. Fără discuţie.**
- □ **Cheamă cât mai puţini oameni.**
- □ **Pregăteşte întotdeauna o ordine de zi clară.**

- începe cu o problemă concretă.
- întâlniţi-vă în locul în care se manifestă problema respectivă, nu în sala de conferinţe. Indică detalii concrete şi sugerează schimbări concrete.

încheie cu o soluţie şi numeşte un responsabil pentru implementarea acesteia.

SĂ fie SUFICIENT

E de-ajuns să fie suficient de bun

Multă lume preferă să rezolve problemele folosind soluţii complicate. încordarea „muşchilor minţii" îţi poate oferi o stare de euforie. Apoi începi să cauţi altă provocare de proporţii care să-ţi ofere aceeaşi stare, indiferent că e vorba de o idee bună sau nu.

Iată o idee mai bună: găseşte o soluţie de tip „judo", una care să ofere eficienţă maximă cu efort minim. Soluţiile „judo" implică obţinerea de rezultate maxime cu activitate minimă. Atunci când te confrunţi cu un obstacol, caută o cale de a-i aplica o mişcare de judo.

Parţial, aceasta înseamnă să recunoşti că problemele sunt negociabile. Să spunem că

provocarea cu care ai de-a face este formarea unei imagini de perspectivă. O modalitate ar fi să urci pe vârful Everest. Aceasta e soluţia cea mai ambiţioasă, însă ai putea şi să iei liftul până la ultimul etaj al unei clădiri înalte. Aceasta e o soluţie „judo".

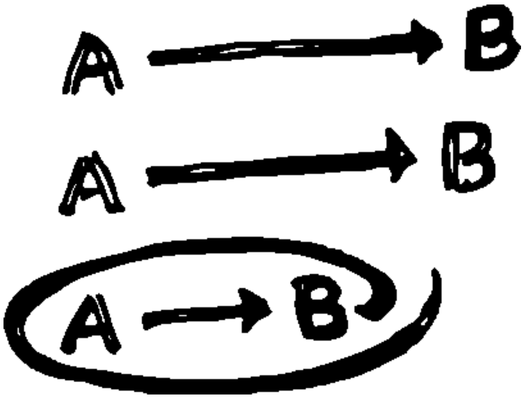
De obicei, problemele pot fi rezolvate folosind soluţii simple, de zi cu zi. Asta înseamnă că nu mai ai de făcut nimic extraordinar. Nu mai ai ocazia de a face paradă cu aptitudinile tale nemaipomenite. Pur şi simplu faci ceva care să rezolve problema şi treci mai departe. Această abordare nu-ţi va câştiga admiraţia nimănui, însă îţi permite să-ţi vezi de treabă.

Uită-te la clipurile electorale. Apare o problemă importantă şi, a doua zi, politicienii au deja la televizor un clip referitor la acea chestiune. Calitatea de producţie e scăzută. Folosesc fotografii, nu imagini filmate. Folosesc titluri statice, cu caractere simple, nu grafică animată complicată. Singura intervenţie audio este vocea postsincronizată a unui narator nevăzut. Cu toate acestea, clipul este suficient de bun. Dacă ar fi aşteptat săptămâni întregi să-l pună la punct, ar fi apărut prea târziu.

E o situaţia în care livrarea la timp e mai importantă decât finisarea sau chiar calitatea.
Atunci când poţi rezolva treaba şi cu ceva suficient de bun, mergi pe această cale. E mult mai bine aşa decât să iroseşti resurse sau, şi mai rău, să nu faci nimic fiindcă nu-ţi poţi permite o soluţie complexă. Şi ţine minte: de obicei, poţi transforma mai târziu ceva suficient de bun în ceva grozav

SUCCESELE

RAPIDE


A B
A B
A B

Succesele rapide

Inerţia întreţine motivaţia. Te face să mergi mai departe. Te ţine în priză. în lipsa ei, nu poţi face nimic. Dacă nu eşti motivat de ceea ce faci, nu va ieşi ceva prea grozav.

Pentru a căpăta inerţie, trebuie să finalizezi ceva şi să treci la următoarea etapă. Nimănui nu-i place să rămână cu un proiect nesfârşit pe cap, al cărui final nu se întrevede. Faptul că munceşti pe rupte de nouă luni şi nu ai niciun rezultat concret te va demoraliza complet. In final, ajungi pur şi simplu epuizat. Pentru a-ţi întreţine inerţia şi motivaţia, obişnuieşte-te să obţii mici victorii pe traseu. Chiar şi o îmbunătăţire minoră te poate ţine în priză.

Cu cât un proiect durează mai mult, cu atât ai mai puţine şanse să-l termini.

Entuziasmul apare atunci când creezi un lucru şi-l pui la dispoziţia clienţilor. E plictisitor să planifici meniul pentru un an întreg. însă e incitant să introduci noul meniu, să serveşti mâncarea şi să primeşti feedback. Prin urmare nu aştepta prea mult - dacă faci asta, îţi vei înăbuşi entuziasmul.

Dacă eşti obligat să lucrezi la proiecte pe termen lung, încearcă să dedici o zi pe săptămână (sau o zi la două săptămâni) micilor victorii care-ţi stârnesc entuziasmul. Micile victorii îţi permit să sărbătoreşti şi să dai veşti bune. Şi e bine să ai o sursă constantă de veşti bune. Atunci când ai ceva de anunţat la fiecare două săptămâni, îţi stimulezi echipa şi le oferi clienţilor un motiv de entuziasm.

NU FACE
PE EROUL!

Nu face pe eroul

De multe ori, e mai bine să renunţi decât să faci pe eroul.

De pildă, să spunem că o sarcină poate fi terminată în două ore. Insă, după patru ore, tu ai rezolvat abia un sfert din ea. Tendinţa firească e să-ţi spui: „Dar n-am cum să renunţ acum, deja am petrecut patru ore lucrând la asta!"

Aşadar începi să gândeşti ca un erou. Eşti hotărât să rezolvi treaba (şi puţin jenat că nu ai rezolvat-o deja). Iţi iei mantia şi te izolezi de restul lumii.

Şi uneori, acest tip de efort exagerat dă roade. Dar chiar merită? Probabil că nu. Sarcina în sine merita efortul atunci când credeai că va dura doar două ore, nu şaisprezece. In cele şaisprezece ore, ai fi putut rezolva multe alte lucruri. In plus, renunţi la posibilitatea de a primi feedback, ceea ce te poate face să continui pe un drum greşit. Chiar şi eroii au nevoie de o părere imparţială uneori - de cineva care să-i trezească la realitate.

Am trăit această problemă pe pielea noastră. Prin urmare am hotărât ca, atunci când o sarcină îi ia unuia dintre noi mai mult de două săptămâni, să apelăm la altcineva care să-şi dea cu părerea. Persoana respectivă poate să nu lucreze deloc la respectivul proiect, dar măcar îl poate evalua rapid şi ne poate oferi o părere. Uneori, soluţia evidentă este chiar în faţa ta, dar nu o vezi.

PUNE-TE
SĂ
DORMI

Pune-te să dormi

E o idee proastă să renunţi la somn. E adevărat, câştigi nişte ore în plus imediat, însă plăteşti înzecit mai târziu: îţi distrugi creativitatea, moralul şi atitudinea.

Din când în când, poţi să munceşti o noapte întreagă dacă înţelegi pe deplin care sunt urmările. Dar nu-ţi face un obicei din asta. Dacă devine ceva constant, încep să se acumuleze şi costurile:

încăpăţânarea: Când eşti foarte obosit, ţi se pare întotdeauna mai uşor să continui pe calea greşită adoptată până acum în loc să te gândeşti dacă nu există şi o altă soluţie. Linia de sosire e un miraj permanent şi ajungi să mergi prea mult timp prin deşert.

Lipsa creativităţii: Creativitatea este printre primele lucruri care dispar dacă nu dormi suficient. Oamenii care sunt de zece ori mai eficienţi decât ceilalţi nu lucrează de zece ori mai mult, ci îşi folosesc creativitatea pentru a găsi soluţii care necesită doar o zecime din efort. Dacă nu dormi, nu vei mai reuşi să găseşti aceste soluţii miraculoase.

Moralul scăzut: Atunci când nu lucrează la randament maxim, creierului tău îi place să se ocupe de sarcini mai puţin solicitante, cum ar fi lecturarea pe internet a încă unui articol despre lucruri lipsite de importanţă. Atunci când eşti obosit, îţi piere motivaţia de a te ocupa de problemele importante.

Irascibilitatea: **Capacitatea de a fi răbdător şi tolerant se reduce drastic atunci când eşti obosit. Dacă dai peste cineva care se poartă nesăbuit, sunt şanse mari ca persoana respectivă să nu fi dormit suficient.** **Acestea sunt doar câteva dintre urmările lipsei de somn. Cu toate acestea, sunt persoane care găsesc o mândrie de tip masochist în lipsa de somn. Se şi laudă cât sunt de obosiţi. Nu te lăsa impresionat! Oboseala li se va întoarce împotrivă în cele din urmă.**

ESTI«WRIIE TALE

/ SUNT \ DE OOUÂ

Estimările tale sunt de două parale

Când vine vorba de estimări, suntem tare nepricepuţi cu toţii. Credem că putem aprecia cât va dura un proiect, când, de fapt, nu avem nici cea

mai vagă idee. Ne imaginăm că totul va funcţiona potrivit celui mai optimist scenariu, fără întârzierile care apar în mod inevitabil. Realitatea nu respectă niciodată scenariile cele mai optimiste.

De aceea, estimările făcute pe săptămâni, luni şi ani întregi sunt pură fantezie. Adevărul e că, pur şi simplu, nu ai de unde să ştii ce se va întâmpla în viitorul îndepărtat.

Cât de des ţi se întâmplă să crezi că un drum rapid până la alimentară îţi va lua doar câteva minute, când, de fapt, ajunge să-ţi ia o oră? Şi mai ţii minte când ai crezut că va dura două ore să faci curat în pod şi, până la urmă, a durat o zi întreagă? Uneori e exact pe dos. De pildă, când ţi-ai planificat să petreci patru ore greblând curtea şi ţi-a luat, de fapt, doar jumătate de oră. Noi, oamenii, pur şi simplu, *nu ne pricepem* **la estimări.**

Chiar şi când e vorba de astfel de sarcini simple, timpul real e de două-trei ori mai lung sau mai scurt decât cel estimat. Dacă nu reuşim să estimăm corect câteva ore, cum am putea să prevedem cu precizie durata unui „proiect de şase luni"?

In plus, nu greşim puţin atunci când estimăm durata, ci ne înşelăm considerabil. Aceasta înseamnă că, dacă estimezi ceva pe şase luni, s-ar putea să greşeşti *amarnic***: nu e vorba de şapte luni în loc de şase, ci de un an în loc de şase luni.**
De aceea, proiectul de autostradă „Big Dig" al oraşului Boston s-a încheiat cu o întârziere de cinci ani şi cu o depăşire a bugetului de câteva miliarde. Iar Aeroportul Internaţional Denver s-a deschis cu un an şi patru luni după termenul iniţial, cu o depăşire a bugetului de două miliarde de dolari

.Care e soluţia? împarte proiectul de lungă durată în etape mai scurte. Cu cât o etapă e mai scurtă, cu atât este mai uşor de estimat. Probabil că tot te vei înşela, dar vei greşi cu mult mai puţin ca atunci când estimezi un proiect îndelungat. Dacă e ceva care să dureze de două ori mai mult decât estimarea, e mai bine să fie o etapă scurtă, depăşită cu două *săptămâni,* **nu una de durată, depăşită cu două** *luni.*

Divizează întotdeauna timpul pe care-1 ai la dispoziţie în perioade mai scurte. In loc să ai un proiect de douăsprezece săptămâni, organizează-1 sub forma a douăsprezece proiecte de o săptămână. In loc să estimezi sarcini care durează peste treizeci de ore, mai bine împarte-le în intervale mai realiste, de câte şase, până la zece ore. Şi apoi ocupă-te de fiecare, pas

cu p
я íjj ₀ ₑ - M ! . O O Q Q O fl o O O O O Q fl <

||

⁴°a<s

Problemele de pe listele lungi nu se rezolvă

începe să faci liste mai scurte cu sarcinile pe care le ai de îndeplinit. Pe listele lungi se pune praful. Când s-a întâmplat ultima dată să termini de rezolvat problemele de pe o listă, lungă? Poate le-ai dat gata pe primele, dar probabil că, în cele din urmă, ai ajuns să o laşi baltă (sau să tai de pe listă probleme care nu au fost soluţionate cu adevărat).

Listele lungi te fac să te simţi vinovat. Cu cât o listă cu sarcini nerezolvate e mai lungă, cu atât te simţi mai rău. Şi, la un moment dat, pur şi simplu nu o mai consulţi fiindcă îţi creează o stare proastă. Apoi începi să te stresezi şi situaţia se complică mai mult.

Există o cale mai uşoară. împarte lista lungă într-o serie de liste mai scurte. De pildă, împarte o listă cu o sută de sarcini în zece liste a câte zece sarcini. Aceasta înseamnă că, atunci când rezolvi o sarcină de pe o listă, ai încheiat 10% din lista respectivă, nu doar 1%.

E adevărat că, în realitate, mai ai de făcut la fel de multe lucruri. Insă acum poţi să te concentrezi asupra unor sarcini punctuale şi să fii mulţumit şi motivat de progresul făcut. E mult mai bine decât să priveşti lucrurile în perspectivă şi să te simţi îngrozit şi demoralizat.

In fiecare situaţie, încearcă să împărţi problemele în sarcini din ce în ce mai simple, pe care le poţi duce rapid la bun sfârşit. Simpla rearanjare a sarcinilor în acest mod poate avea un impact uimitor asupra productivităţii şi motivaţiei

tale.

Şi o recomandare rapidă despre stabilirea priorităţilor: nu-ţi stabili priorităţile folosind numere sau etichete. Evită formulări de genul: „Asta e prioritatea numărul unu, asta e mai puţin urgent". La fel, nu-ţi categorisi sarcinile în felul următor: „Asta e prioritate de nivelul trei, asta e de nivelul doi, asta, denivelul unu, asta e tot de nivelul trei" etc. Dacă vei face asta, vei ajunge aproape inevitabil să ai o grămadă de „priorităţi numărul unu". Iar asta nu înseamnă să-ţi stabileşti priorităţile.

IA

MAJORE MINORE

DECIZII

Ia decizii minore

Deciziile majore sunt greu de luat şi greu de modificat. Iar, după ce le iei, ai tendinţa să continui să crezi că ai luat hotărârea corectă chiar dacă lucrurile nu stau aşa. îţi pierzi obiectivitatea.

Când sunt în joc orgoliul şi mândria ta, nu te mai poţi răzgândi fără să faci impresie proastă. Dorinţa de a ieşi cu basma curată e mai puternică decât aceea de a proceda corect. Şi mai intervine şi inerţia: cu cât investeşti mai mult într-o direcţie, cu atât e mai greu să adopţi o altă cale.

Mai bine ia decizii minore, care au consecinţe atât de reduse încât sunt, practic, temporare. Atunci când iei decizii minore nu ai cum să faci greşeli majore. Aceste decizii minore înseamnă că îţi poţi permite să schimbi ceva. Nu există nicio penalizare dacă o dai în bară. îţi repari greşeala şi gata.

Faptul că iei decizii minore nu înseamnă că nu poţi să-ţi faci planuri mari sau să ai idei măreţe. înseamnă doar că eşti de părere că, pentru a-ţi pune în practică ideile îndrăzneţe, cel mai bine e să înaintezi pas cu pas, cu câte o decizie minoră.

Exploratorul polar Ben Saunders povestea că, în timpul expediţiei sale individuale la Polul Nord (31 de maratoane unul după altul, 72 de zile de unul singur), „marea decizie" era adesea atât de copleşitoare, încât zi de zi lua rareori hotărâri mai importante decât „să ajung la porţiunea aceea cu gheaţă situată la câţiva metri în faţă".

Astfel de obiective realizabile sunt cele mai benefice. E vorba de cele pe care le poţi atinge şi pe

baza cărora poţi evolua situaţia în ansamblu. Ai ocazia să spui: „Am reuşit. Gata!". Apoi treci la următorul. Ai mult mai multe satisfacţii aşa decât având un obiectiv fantezist îndepărtat, pe care nu-1 atingi niciodată.

CONCURENTA

9 WH

DUPĂ

IMPEXa

Nu te lua după ceilalţi

Uneori, imitaţia face parte din procesul de învăţare. De pildă, când vezi un student la Arte copiind un tablou dintr-un muzeu sau un toboşar care cântă pe fundalul soloului lui John Bonaham din melodia „Moby Dick" a formaţiei Led Zeppelin. Când studiezi ceva, acest tip de imitaţie poate fi un instrument util în descoperirea propriei individualităţi.

Din nefericire, în lumea afacerilor, imitaţia e, de obicei, mai infamă. Poate că din cauza lumii în care trăim, în care poţi copia orice cu uşurinţă. Poţi fura cuvintele, imaginile sau codul cuiva într-o clipă. Iar asta înseamnă că e tentant să încerci să-ţi construieşti o afacere copiindu-i pe alţii.

însă aceasta e calea sigură către eşec. Când copiezi astfel, problema este că sari peste etapa în care înţelegi chestiunea respectivă. Şi nu te poţi dezvolta decât înţelegând lucrurile. Trebuie să înţelegi de ce dă roade o abordare sau de ce un lucru este aşa cum este. Atunci când nu faci decât să copiezi, ratezi această etapă. Redai doar ultimul nivel în loc să înţelegi toate nivelurile precedente.

Mare parte din munca investită de creatorul iniţial nu se vede. Nu e evidentă la nivel superficial. Imitatorul nu ştie de ce un lucru arată într-un anumit fel, de ce un material are o anumită textură sau un text are un anumit stil. Copia e surogatul unei concluzii. Nu aduce cu sine substanţă, înţelegerea chestiunii şi nici vreo bază pentru deciziile viitoare.

In plus, dacă îi imiţi pe alţii, nu ai cum să ţii pasul. Vei fi întotdeauna într-o postură pasivă. Nu conduci niciodată, ci doar îi urmezi pe alţii. Nu faci decât să creezi ceva care e deja depăşit - o simplă copie ieftină, o variantă inferioară a originalului. Ce viaţă e asta?

De unde ştii când copiezi pe altcineva? Dacă altcineva face cea mai mare parte din muncă, înseamnă că îl copiezi. Lasă-te influenţat, dar nu fura

IDEN
TIFICĂTE
CU
PRODUSUL
TĂU

Insuflă-i produsului tău un aer personal

Dacă ai succes, lumea va încerca să copieze ce faci. Asta e realitatea. Însă există o modalitate grozavă de a te proteja de imitatori: devino chiar *tu* parte a produsului sau serviciului oferit. Impune-ţi modul unic de a gândi în ceea ce vinzi. Insuflă-i produsului tău un aer personal. Fă în aşa fel încât să oferi ceva ce nu mai poate oferi nimeni.

Să luăm exemplul Zappos.com, un magazin online de încălţăminte ce valorează un miliard de dolari. O pereche de tenişi de la Zappos e la fel ca una de la Foot Locker sau de la orice alt magazin. Însă Zappos se diferenţiază prin obsesia omniprezentă a directorului executiv Tony Hsieh pentru serviciile de relaţii cu clienţii.

La Zappos, angajaţii care se ocupă de serviciile de relaţii cu clienţii nu folosesc scenarii gata pregătite şi li se permite să discute pe îndelete cu clienţii. Call center-ul şi sediul central al companiei se află în acelaşi loc, nu la mare distanţă. Şi toţi angajaţii Zappos - chiar şi cei care nu lucrează în departamentul de servicii de relaţii cu clienţii - îşi încep cariera în cadrul companiei răspunzând la telefon şi lucrând în depozit timp de patru săptămâni. Acest devotament faţă de serviciile de relaţii cu clienţii face din Zappos un magazin de încălţăminte unic.*

Un alt exemplu este Polyface, o firmă ecologică din Virginia, al cărei proprietar este Joel Salatin. Salatin are nişte convingeri ferme şi îşi conduce afacerea în conformitate cu acestea. Polyface vinde

ideea că face anumite lucruri pe care o afacere agricolă mai mare nu le-ar putea face. Deşi e mai costisitor aşa, hrăneşte vitele cu iarbă, nu cu grăunţe, şi nu le dă niciodată

' „A Shine on Their Shoes," *BusinessWeek,* 5 decembrie 2005, www.businessweek.com/magazine/content/05_49/b3962118.htm (n.a.).

antibiotice. Produsele se cumpără de la fermă, nu se livrează. Oricine e bine-venit să viziteze ferma oricând şi să intre oriunde. (încearcă să faci asta la o fabrică obişnuită de procesare a cărnii.) Polyface nu vinde doar pui, vinde un mod de gândire. Şi, datorită acestui fapt, clienţii ţin foarte mult la Polyface. Unii clienţi vin în mod curent de la o distanţă de 250 de kilometri ca să cumpere came „curată" pentru familia lor."

Dă-i un aer personal produsului tău şi tuturor activităţilor *legate* **de acesta: modul în care îl vinzi, modul în care oferi asistenţă tehnică, modul în care îl explici şi modul în care îl livrezi. Concurenţa nu are cum să copieze** *aerul personal* **al produsului tău.**

IA-TE la
HARȚĂ!

Ia-te la harţă

Dacă eşti de părere că firmele concurente fac o treabă de mântuială, spune acest lucru. Vei constata că ţi se vor alătura
şi alţii care sunt de aceeaşi părere. Faptul că eşti anti-

---

e o modalitate foarte bună de a ieşi în evidenţă şi de a atrage adepţi.

De pildă, Dunkin' Donuts se poziţionează pe piaţă drept anti-Starbucks. în reclamele lor, iau peste picior lanţul Starbucks fiindcă foloseşte termeni din alte limbi în loc să clasifice cafelele în mici, medii şi mari. O altă campanie publicitară Dunkin' se bazează pe o degustare la care învinge Starbucks. Există şi un site, numit DunkinBeatStarbucks.com, pe care vizitatorii pot trimite felicitări electronice cu mesaje de tipul: „Un prieten adevărat nu te lasă să bei cafea de la Starbucks".

Audi e un alt exemplu. Se ia de vechea gardă a producătorilor de maşini. „Vechile mărci de lux" cum sunt Rolls-Royce şi Mercedes sunt „puse la zid" în reclame ce laudă Audi ca fiind alternativa nouă de lux. Audi critică sistemele de parcare automată de la Lexus cu reclame în care afirmă că şoferii de Audi ştiu să parcheze şi singuri. Altă reclamă compară direct deţinătorii de BMW şi de Audi: proprietarul de BMW foloseşte oglinda retrovizoare ca să-şi aranjeze părul, pe când şoferul de Audi o foloseşte ca să vadă în spate.

Apple atacă Microsoft cu reclame ce compară proprietarii de Mac cu cei de PC, iar 7UP se promovează drept Ne-Cola. Under Armour se poziţionează pe piaţă ca Nike pentru generaţia nouă.

Toate aceste exemple arată ce forţă şi ce orientare poţi dobândi atunci când ai în vizor o ţintă. Tu de cine vrei să te iei?

Te poţi prezenta şi ca oponentul unei întregi industrii. Dyson's Airblade pleacă de la premisa că industria uscătoare- lor de mâini e un eşec şi se promovează drept o variantă mai rapidă şi mai igienică. I Can't Believe It's Not Butter* îşi pome-neşte inamicul chiar în numele produsului.

Faptul că ai un inamic îţi oferă şi o poveste grozavă pe care să le-o spui clienţilor. întotdeauna eşti remarcat atunci când adopţi o poziţie fermă. Conflictul îi entuziasmează pe consumatori. Ii face să adopte o tabără sau alta. Se creează pasiuni. Şi asta e o modalitate minunată de a-i face pe ceilalţi să te remarce.

FĂ MAI PUȚIN *decât* CONCURENȚA

Fă mai puţin decât concurenţa

In mod tradiţional, pentru a-ţi învinge concurenţa, ţi se recomandă să oferi ceva mai mult decât ei. Dacă produsul lor are patru funcţionalităţi, oferă cinci (sau cincisprezece sau douăzeci şi cinci). Dacă ei cheltuie 20.000 de dolari, tu trebuie să cheltui 30.000 de dolari. Dacă ei au 50 de angajaţi, tu ai nevoie de 100.

Această mentalitate caracteristică Războiului Rece nu duce nicăieri. Când ajungi să fii atras într-o competiţie a „înarmării", ajungi să duci o luptă nesfârşită care îţi consumă banii, timpul şi energia. Şi te mai şi obligă să fii în permanenţă în defensivă. Companiile defensive nu au o viziune asupra viitorului; nu fac decât să se gândească la trecut. Nu conduc; sunt conduse.

Aşadar ce ar trebui să faci? Pentru a-ţi învinge concurenţa, fă mai puţin. Rezolvă problemele simple şi lasă concurenţa să se ocupe de problemele neplăcute, dificile şi complicate. In loc să-i depăşeşti, lasă-i să te depăşească. In loc să faci mai mult, încearcă să faci mai puţin.

Industria bicicletelor oferă un exemplu grozav. Ani de zile, marile mărci de biciclete s-au concentrat asupra dotărilor tehnologice de ultimă oră: biciclete de teren cu suspensii şi frâne foarte eficiente pe disc sau biciclete urbane uşoare, din titan, cu o mulţime accesorii din fibră de carbon. Şi se presupunea că bicicletele trebuie să aibă mai multe viteze: trei, zece sau chiar douăzeci şi una.

însă, de curând, bicicletele cu pinion fix au căpătat mare popularitate, în duda faptului că le

lipseşte cu desăvârşire tehnologia înaltă. Aceste biciclete au o singură viteză. Unele modele nu au frâne. Avantajul: sunt mai simple, mai uşoare, mai ieftine şi nu au nevoie de prea multă întreţinere.

Un alt exemplu grăitor de produs care are succes fiind mai simplu decât cel al concurenţei: camera video Flip - o cameră compactă, foarte simplă, care a acaparat o cotă semnificativă de piaţă într-o perioadă scurtă de timp. Iată câte funcţii *îi lipsesc* **camerei Flip:**

- **Nu are ecran mare (iar ecranul său mic nu este rabatabil ca să te filmezi singur)**
- **Nu face fotografii**
- **Nu poţi folosi casete sau discuri (trebuie să descarci filmele pe computer)**
- **Nu are meniu**
- **Nu are setări**
- **Nu are iluminare video**
- **Nu are vizor**
- **Nu are efecte speciale**
- **Nu are mufă pentru căşti**
- **Nu are capac pentru obiectiv**
- **Nu are card de memorie**
- **Nu are zoom optic**

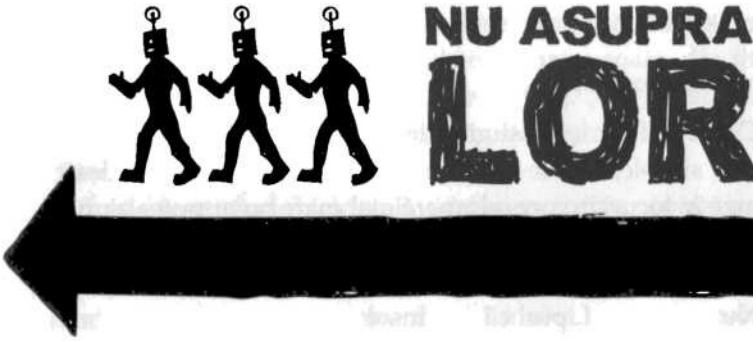
Camera Flip îşi câştigă adepţi fiindcă face doar câteva lucruri simple, dar le face bine. E uşor şi plăcut de folosit. Ajunge în locuri în care o cameră mai mare nu ar putea

ajunge şi e folosită de persoane care nu ar folosi niciodată o cameră mai sofisticată.

Nu te jena cu faptul că produsul sau serviciul tău face mai puţine lucruri. **Scoate-1 în evidenţă. Mândreşte-te cu asta.** Vinde-1 la fel **de agresiv cum îşi vinde concurenţa lista lungă** de funcţionalităţi.**CONCENTREAZĂ-TE *.**

ASUPRA £

T A K



Cui ti pasă ce fac ceilalţi?

La urma urmei, nici nu merită să acorzi prea multă atenţie concurenţei. De ce? Dacă-ţi faci griji cu privire la concurenţă, aceasta ajunge în scurt timp să te obsedeze. Oare cu ce se ocupă în clipa asta? Oare ce vor face în continuare? Cum ar trebui să reacţionăm?

Fiecare mişcare ajunge să fie ceva ce trebuie analizat. Iar asta e o stare îngrozitoare. Creează un stres şi o anxietate copleşitoare. Această stare nu e benefică pentru a crea nimic.

Şi, în orice caz, e o îndeletnicire inutilă. Concurenţa evoluează în permanenţă. Concurentul de azi poate fi complet diferit de concurentul de mâine. Şi nu ai cum să controlezi aşa ceva. Ce sens are să te îngrijoreze lucrurile pe care nu le poţi controla?

Mai bine te concentrezi asupra a ceea ce faci tu. Ce se întâmplă cu afacerea ta e mult mai important decât ce se întâmplă cu afacerile celorlalţi. Atunci când pierzi vremea gândindu-te la ce fac alţii, nu mai investeşti timp îmbunătăţind ceea ce faci tu.

Dacă te concentrezi prea mult asupra concurenţei, propria viziune va ajunge să-şi piardă din impact. Şansele tale de a crea ceva inovator scad vertiginos atunci când îţi tot aglomerezi mintea cu ideile altora. Devii reacţionar, nu vizionar. Şi ajungi să oferi produsele concurenţilor tăi sub altă înfăţişare.

Dacă îţi propui să construieşti „moartea iPodului" sau „noul Pokemon", deja ţi-ai pus cruce. Astfel îi permiţi concurenţei să stabilească parametrii. Nu ai cum să depăşeşti compania Apple

la propriul joc. Ei sunt cei care definesc regulile. Şi nu ai cum să baţi pe cineva care face regulile. Trebuie să schimbi regulile, nu doar să construieşti ceva puţin mai bun.

Nu te întreba dacă reuşeşti „să învingi" compania Apple (sau, în fine, tartorul din domeniul tău). Nu trebuie să-ţi pui această întrebare. Nu e o luptă în care fie câştigi, fie pierzi. Profiturile şi costurile lor îi privesc. Iar pe tine te privesc profiturile şi costurile tale.

Dacă ai de gând să fii ca toţi ceilalţi, atunci de ce ai mai intrat în joc? Dacă nu faci decât să imiţi concurenţa, existenţa afacerii tale nu mai are nidun rost. Chiar dacă ajungi să pierzi, e mai bine să te duci la fund luptând pentru lucrurile în care crezi, nu imitându-i pe alţii

.

EVOLUŢIA

9 SPUNE

Spune nu din principiu

Dacă mi-aş fi ascultat clienţii,
le-aş fi construit un cal mai
rapid.
- HENRYFORO

E foarte uşor să spui „da". Accepţi o funcţionalitate suplimentară, accepţi un termen exagerat de optimist, accepţi un model mediocru... Curând, vraful de lucruri pe care le-ai acceptat ajunge să fie într-atât de mare, încât nici nu mai vezi lucrurile de care ar trebui să te ocupi de fapt.

începe să te obişnuieşti să refuzi - chiar şi când e vorba de multe dintre cele mai bune idei ale tale. Foloseşte puterea refuzului pentru a-ţi stabili priorităţile. Rareori se întâmplă să regreţi că ai refuzat ceva. însă adesea ajungi să regreţi că ai spus „da".

Oamenii evită să refuze fiindcă nu le place

confruntarea. Insă alternativa e şi mai neplăcută. Lungeşti lucrurile, le complici şi lucrezi la idei în care nu crezi.

E ca într-o relaţie: e greu să te desparţi, dar e şi mai rău să rămâi cu cineva fiindcă eşti prea laş să pui piciorul în prag. Fă faţă imediat disconfortului scurt al confruntării şi evită regretele pe termen lung.

Şi nici să nu crezi balivernele acelea cu „clientul are întotdeauna dreptate". Dacă ai fi maestru bucătar şi mai mulţi clienţi ţi-ar spune că mâncarea ta e prea sărată sau prea picantă, probabil că ai schimba ceva. Insă dacă ai câţiva muşterii firos- coşi care-ţi spun să pui banane în lasagna, ai să-i refuzi şi nu va fi nicio problemă. Nu merită să le faci pe plac câtorva clienţi îndrăzneţi dacă astfel compromiţi produsul pentru restul lumii.

ING Direct a construit banca americană cu cea mai rapidă dezvoltare spunând „nu". Când clienţii cer un card de credit, sunt refuzaţi. Când cer instrumente de tranzacţionare online, sunt refuzaţi. Când cer să-şi deschidă un cont cu un milion de dolari, sunt refuzaţi. (Banca are o limită maximă strictă pentru depuneri.) ING nu vrea să complice lucrurile. De aceea, banca oferă doar câteva tipuri de conturi de economii, certificate de depozit şi fonduri de investiţii, dar asta e tot.

Insă nu fi măgar atunci când spui „nu". Fii sincer. Dacă nu eşti dispus să-i faci pe plac unui client, fii politicos şi explică-i de ce. Oamenii sunt surprinzător de înţelegători atunci când stai şi le

explici punctul tău de vedere. S-ar putea chiar să-i convingi să-ţi adopte perspectiva. Dacă nu, recomandă-le o companie concurentă, dacă crezi că este vreuna care are o soluţie mai bună. E mai bine ca oamenii să fie mulţumiţi folosind produsul altcuiva decât să fie nemulţumiţi de produsul tău.

LASĂ-ȚI CLIENȚII *să te* DEPĂȘEASCĂ

Lasă-ţi clienţii să te depăşească

Poate ai mai întâlnit următoarea situaţie: un client îi plăteşte o mulţime de bani unei companii. Compania încearcă să-i facă pe plac clientului cât mai mult. Adaptează şi modifică produsul la cerinţele acestui client şi începe să-şi înstrăineze baza de clienţi de rând.

Apoi, într-o bună zi, clientul mare ajunge să plece şi compania ia plasă - iar plasa e un produs adaptat ideal pentru un client care nu mai există. Şi acum nu mai e potrivit pentru nimeni altcineva.

Atunci când te dai peste cap să le faci pe plac clienţilor actuali, ajungi să te izolezi de clienţii noi. Produsele sau serviciile tale ajung să fie adaptate clienţilor actuali în aşa măsură, încât nu mai atrag clienţi noi. Şi acesta e începutul sfârşitului companiei tale.

La ceva vreme după ce creaserăm primul nostru produs, am început să primim critici de la clienţi care lucraseră cu noi de la bun început. Spuneau că aplicaţia noastră nu mai era pe măsura necesităţilor lor. Companiile lor se dezvoltau şi voiau să ne modificăm produsul, pentru a reflecta complexitatea şi noile cerinţe.

I-am refuzat. Şi iată de ce: preferăm să avem clienţi care ajung într-un final să considere că produsele noastre sunt depăşite decât clienţi care să se simtă depăşiţi de produsele noastre. Introducerea unor funcţionalităţi pentru utilizatorii avansaţi pentru a le face pe plac unora îi poate

intimida pe cei care încă nu ne folosesc produsul. îndepărtarea posibililor clienţi noi e mai neplăcută decât pierderea clienţilor vechi.

Când le permiţi clienţilor să te depăşească, vei ajunge cel mai probabil să ai un produs simplu - şi nu e nicio problemă.Nevoile reduse, simple şi de bază sunt permanente. Există o sursă nesfârşită de clienţi care au nevoie exact de aşa ceva.

Iar numărul celor care *nu* **îţi folosesc produsul va fi întotdeauna mai mare decât numărul clienţilor tăi. Ai grijă ca produsul tău să le fie accesibil acestor persoane. Aici e potenţialul dezvoltării continue a companiei tale.**

Oamenii se schimbă şi situaţiile, asemenea. Nu poţi fi totul pentru toată lumea. Companiile trebuie să fie devotate unui *tip* **de client, nu unui anumit client, care are nevoie în permanenţă de schimbare.** **îflsB** ® 0

MÂI *RAPID!*

nu confunda

cu PRIORITATEA

Nu confunda entuziasmul cu prioritatea

Găsirea unor idei strălucite te entuziasmează. începi să-ţi imaginezi oportunităţile şi beneficiile. Şi, desigur, vrei să faci totul imediat. Aşadar laşi la o parte tot ce faci în momentul de faţă şi începi să te ocupi de cea mai recentă şi mai strălucită idee a ta.

Proastă mişcare! Faptul că noua idee te entuziasmează nu e un indicator obiectiv al adevăratei sale valori. O idee cu care acum ţi se pare că mergi la sigur ajungi adeseori să ţi se pară doar ceva „drăguţ" până dimineaţă. Şi dacă e doar „drăguţ", nu merită să laşi totul baltă pentru asta.

Nouă ne vin mereu idei pentru funcţionalităţi noi. în plus, şi clienţii noştri ne dau zeci de idei interesante în fiecare zi. Bineînţeles că ar fi plăcut să ne ocupăm imediat de toate aceste idei şi să vedem unde duc. Insă, dacă am face asta, am

ajunge să ne agităm şi să batem pasul pe loc, fără să ajungem nicăieri.

Aşadar lasă-ţi cele mai recente idei geniale „să se răcorească" o vreme. Bineînţeles, e bine să ai cât mai multe idei grozave. Entuziasmează-te! Dar nu acţiona în vâltoarea momentului. Notează-le şi lasă-le deoparte câteva zile. Apoi, evaluează-le cu calm locul real printre priorităţile tale

BUN „ȘI ACASĂ"

Fii bun „şi acasă"

Ştii cum e. Te duci la un magazin. Compari câteva produse diferite şi te convinge cel care ţi se pare că e cea mai bună afacere. Are cele mai multe funcţionalităţi. E cel mai simpatic. Ambalajul e grozav. Sloganul de pe cutie e senzaţional. Totul pare nemaipomenit.

însă apoi ajungi acasă şi te dezamăgeşte. Nu e atât de uşor de folosit precum credeai. Are prea multe funcţionalităţi de care nu ai nevoie. Ajungi să te simţi tras pe sfoară. Nu te-ai ales cu produsul de care aveai nevoie şi ajungi la concluzia că ai cheltuit prea mulţi bani.

Tocmai ai cumpărat un produs „bun doar la magazin". Adică un produs de care eşti mai încântat la magazin decât după ce îl foloseşti.

Companiile inspirate fac exact opusul: produse care sunt bune şi acasă. După ce ajungi cu produsul acasă, ajungi să fii mai impresionat de calităţile lui decât ai fost la magazin. îl foloseşti zi de zi şi ajunge să-ţi placă din ce în ce mai mult. Şi le povesteşti şi prietenilor despre el.

Atunci când creezi un produs care e bun acasă, s-ar putea să fie nevoie să sacrifici o parte din entuziasmul de la magazin. Un produs care execută funcţiile de bază fără cusur s-ar putea să nu pară aşa de incitant ca produsele concurente care sunt împodobite cu tot felul de zorzoane. Adesea, un produs care e foarte bun doar la puţine lucruri nu gâdilă privirea de la distanţă. Dar nu-i nimic. îţi doreşti o relaţie pe termen lung, nu o aventură de o

noapte.

Acest lucru e la fel de adevărat şi pentru reclame, şi pentru ambalajele şi vitrinele din magazin. Cu toţii am văzut vreo reclamă TV la un gadget „revoluţionar" care îţi va schimba viaţa. însă, atunci când primeşti produsul prin poştă, se dovedeşte a fi o dezamăgire. Nu e nici pe departe la fel de important ca un produs să fie bun în reclame pe cât e să fie bun acasă. Consumatorii nu vor uita o experienţă neplăcută în utilizarea unui produs promovat cu ajutorul reclamelor sau al marketingului.

✓ 4

Nu-ţi nota nimic

Cum ţii evidenţa tuturor lucrurilor pe care şi le doresc clienţii? Nu o ţii. Ascultă-i pe oameni, dar apoi uită ce ţi-au spus. Serios.

Nu ai nevoie de foi de calcul, de bază de date sau de sistem de îndosariere. Dorinţele care contează cu adevărat sunt cele pe care le auzi la nesfârşit. După o vreme, nu vei mai avea cum să le uiţi. Clienţii vor fi memoria ta. Ei îţi vor reaminti constant. Ei îţi vor arăta care sunt lucrurile care trebuie să te preocupe cu adevărat.

Dacă există o cerinţă de care ai tendinţa să tot uiţi, e semn că nu e foarte importantă. Lucrurile cu adevărat importante nu se fac nevăzute

PROMOVAREA

BUCURĂ-TE de ANONIMAT

Bucură-te de anonimat

în clipa de faţă, nimeni nu ştie cine eşti. Şi nu e nicio problemă. Faptul că nu eşti cunoscut îţi oferă o postură grozavă. Bucură-te de faptul că eşti în umbră.

Profită de această perioadă ca să faci greşeli fără să afle toată lumea despre ele. Ajustează-ţi produsul în permanenţă. Identifică micile probleme. Testează idei aleatorii. încearcă abordări noi. Nu te cunoaşte nimeni, aşa că nu e nicio problemă dacă o dai în bară. Anonimatul te ajută să-ţi ocroteşti orgoliul şi să-ţi păstrezi încrederea.

Tocmai din acest motiv, magazinele testează mereu produsele pe eşantioane de piaţă. Când Dunkin' Donuts şi-a pus problema să vândă pizza, hotdog şi sendvişuri calde, şi-a testat produsele în doar zece zone alese.

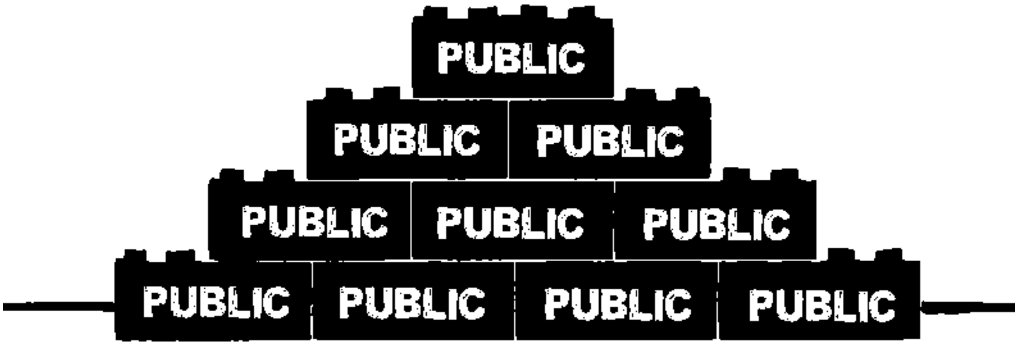
Spectacolele de pe Broadway reprezintă şi ele un exemplu grozav de idei testate mai întâi pe un public restrâns. Spectacolele sunt în mod obişnuit probate într-un oraş mai mic înainte să fie prezentate la New York. Prezentarea spectacolului în alt oraş le permite actorilor să aibă parte de câteva reprezentaţii cu public înainte ca spectacolul să fie susţinut în faţa criticilor mai aspri şi a creatorilor de tendinţe.

Oare ţi-ai dori ca întreaga lume să fie cu ochii pe tine prima dată când faci ceva? Dacă nu ai mai ţinut niciodată un discurs, oare ai vrea să-l ţii pe primul pentru zece mii de persoane sau doar pentru zece? Nu ţi-ai dori să te urmărească toată lumea atunci

când *pui bazele* **afacerii tale. Nu are niciun rost să le spui tuturor să se uite la tine atât timp cât încă nu eşti gata să fii privit.**

Ai în vedere şi faptul că, odată ce firma ta se va mări şi va deveni mai cunoscută, în mod inevitabil îţi vei asuma mai puţine riscuri. Atunci când ai succes, începe să apară presiunea de a-ţi păstra previzibilitatea şi consecvenţa. Devii mai conservator. E mai greu să-ţi asumi riscuri. Şi atunci încep să se fosilizeze anumite trăsături şi ajunge să fie dificil să te schimbi.

Dacă produsul tău e folosit de milioane de persoane, fiecare schimbare pe care o fad va avea un impact mult mai mare. înainte, exista posibilitatea să superi o sută de persoane atunci când schimbai ceva. Acum s-ar putea să superi câteva mii. Cu o sută de persoane te poţi înţelege, dar ai nevoie de trupe de şoc ca să înfrunţi zece mii de clienţi furioşi.


PUBLIC
PUBLIC PUBLIC
PUBLIC PUBLIC PUBLIC
PUBLIC PUBLIC PUBLIC PUBLIC

Formează-ţi un public

Toate companiile au clienţi. Companiile norocoase au admiratori. însă cele mai privilegiate companii au *public.* **Publicul poate fi arma ta secretă.**

Multe companii cheltuie în continuare bani grei ca să ajungă la consumatori. De fiecare dată când au ceva de spus, apelează la buget, scot im teanc serios de bani şi fac nişte reclame, însă această abordare este şi costisitoare, şi de o eficienţă incer-tă. Se spune că jumătate din bugetul alocat reclamelor e risipită

- **atâta doar că nu ştii care jumătate.**

Cele mai inspirate companii de astăzi ştiu că nu aceasta e soluţia. In loc să încerci să tragi oamenii de mânecă, ceea ce urmăreşti tu este să vină ei la tine. Publicul revine regulat - din iniţiativă proprie - să vadă ce mai ai de spus. Acesta e cel mai receptiv grup de clienţi sau posibili clienţi pe care-i vei avea vreodată.

In ultimii zece ani, ne-am format un public de peste o sută de mii de cititori zilnici ai blogului nostru Signal vs. Noise. In fiecare zi, aceştia revin ca să vadă ce avem de spus. Discutăm despre design, despre afaceri, software, psihologie, eficacitate sau despre domeniul nostru de activitate în general. Indiferent despre ce e vorba, aceşti oameni sunt suficient de interesaţi ca să revină şi să ne mai asculte. Şi, dacă le place ce avem de spus, probabil că le va plăcea şi Ce avem de vândut.

Cât de mult ne-ar costa să ajungem la urechile

acestor sute de mii de persoane în fiecare zi, prin metoda clasică? Sute de mii? Milioane? Şi cum am proceda? Prin reclame la televizor? Prin spoturi publicitare la radio? Prin corespondenţă directă?

Atunci când îţi formezi un public, nu mai trebuie să cumperi atenţia oamenilor, ţi-o acordă ei, de bunăvoie. E un avantaj uriaş.Prin urmare, formează-ţi un public. Vorbeşte, scrie, fă-ţi un blog, scrie pe Twitter, fă înregistrări video - nu contează, împărtăşeşte informaţii de valoare şi, încet, dar sigur, îţi vei forma un public loial. Apoi, când va fi nevoie să le aduci ceva la cunoştinţă, persoanele potrivite te vor asculta deja.

NU CH€LTUI MAI MULT

INSTRUIEȘTE MAI MULT

Instruieşte mai mult decât concurenţa

Poţi să-ţi faci reclamă. Poţi să angajezi oameni de vânzări. Poţi să sponsorizezi evenimente. însă competitorii tăi fac acelaşi lucru. Cum te ajută aceste lucruri să ieşi în evidenţă?

în loc să încerci să cheltui mai mult, să vinzi mai mult sau să sponsorizezi mai mult decât concurenţa, încearcă să instru- ieşti mai mult. Competitorii tăi probabil nici nu se gândesc să instruiască. Majoritatea afacerilor se concentrează pe vânzări sau pe servicii, însă nu le vine în minte să şi instruiască.

Compania Hoefler Type Foundry îi învaţă pe designeri despre fonturi la Typography.com. Etsy, un magazin online cu produse făcute de mână, organizează ateliere de antrepre- noriat în care li se explică „cele mai bune practici" şi idei pro- moţionale celor care vând pe site. Gary Vaynerchuk, care deţine un magazin mare de vinuri, învaţă lumea despre vinuri online, la Wine Library TV şi zeci de mii de oameni îi urmăresc materialele zi de zi.

Instruieşte-i pe ceilalţi şi vei crea o legătură care nu are cum să se consolideze cu ajutorul tacticilor tradiţionale de marketing. Să cumperi atenţia oamenilor cu un anunţ într-o revistă sau cu un banner online e ceva. Dar să le câştigi loialitatea învăţându-i ceva creează o cu totul altă legătură. Astfel, vor avea mai multă încredere în tine. Te vor respecta mai mult. Chiar dacă nu-ţi folosesc produsul, tot pot să fie fanii tăi.

Instruirea e un lucru pe care independenţii şi companiile mici îl pot face, însă nu şi concurenţii lor mai mari. Companiile mari îşi pot permite o reclamă la Super Bowl; tu nu. însă îţi poţi permite să instruieşti, iar asta e ceva ce ei nu vor face niciodată, deoarece companiile mari sunt obsedate de secretele companiei. Tot ce se întâmplă acolo trebuie verificat de un
avocat şi trebuie să respecte etape peste etape de bi
Instruirea celorlalţi e şansa ta să-i depăşeşti.

I

MAEŞTRILOR

BUCĂTAR

I la exemplul maeştrilor bucătari

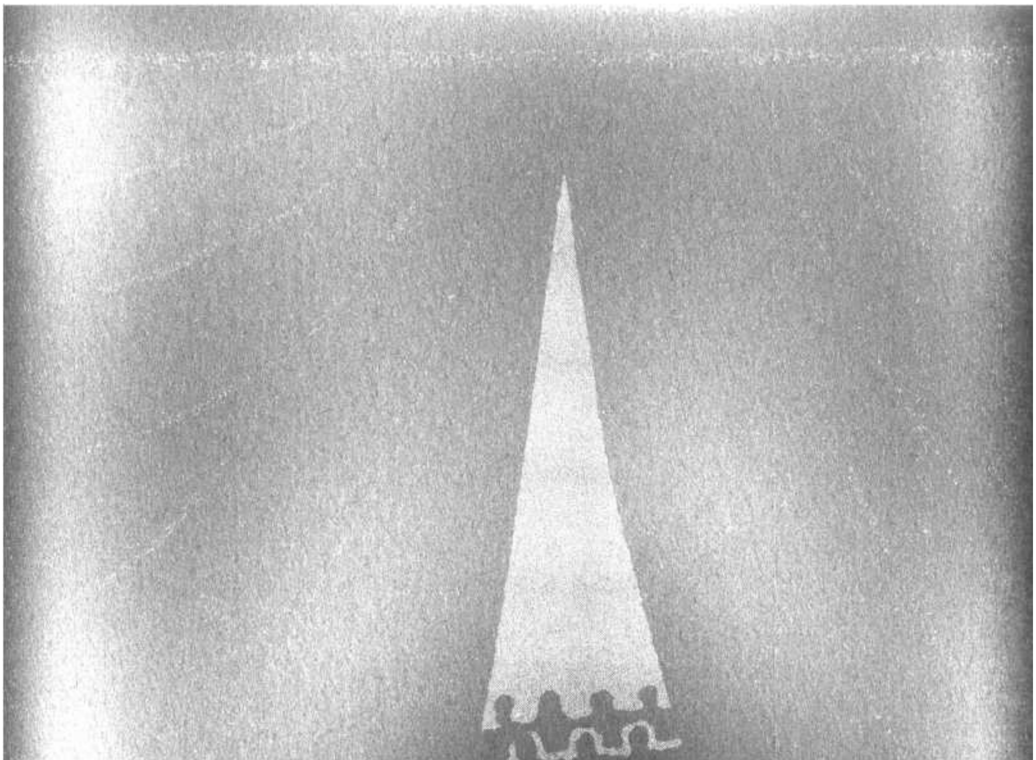
Probabil ai auzit de Emeril Lagasse, de Mario Batali, de Bobby Flay, de Julia Child, de Paula Deen, de Rick Bayless sau de Jacques Pepin. Sunt mari maeştri bucătari, însă există mulţi mari maeştri bucătari în lume. Atunci de ce ai auzit de aceştia şi de ceilalţi nu? Fiindcă ei îşi împărtăşesc toate

secretele. îşi publică reţetele în cărţi de bucate şi îşi demonstrează măiestria în emisiuni despre gătit.

In calitate de om de afaceri, ar trebui şi tu să împărtăşeşti tot ceea ce ştii. E o practică interzisă pentru majoritatea celor din lumea afacerilor. De obicei, companiile sunt paranoice şi secretoase. Cred că au nu ştiu ce absurdităţi brevetate şi aberaţii de avantaje competitive. Poate câteva dintre ele au aşa ceva, însă majoritatea nu. Şi cele care nu au aşa ceva ar trebui să înceteze să se mai comporte asemenea celorlalte. Nu-ţi fie frică să împărtăşeşti.

O reţetă e mult mai uşor de copiat decât o afacere. Asta n-ar trebui să-l sperie pe Mario Batali? De ce ar apărea la televizor şi ţi-ar arăta cum anume face ceea ce face? De ce şi-ar publica toate reţetele în cărţi de bucate, pe care oricine le poate cumpăra, având astfel posibilitatea să le copieze? Fiindcă ştie că acele reţete şi tehnici nu sunt suficiente pentru a-1 învinge acolo unde se pricepe mai bine. Niciunul dintre cumpărătorii cărţii lui de bucate nu-şi va deschide un restaurant lângă al său, făcându-1 să dea faliment. Pur şi simplu nu merge aşa. Cu toate acestea, mulţi oameni din lumea afacerilor cred că asta se va întâmpla când concurenţa va afla cum anume lucrează. Termină cu prostiile!

Prin urmare, fă ca maeştrii bucătari celebri. Ei gătesc, prin urmare scriu cărţi de bucate. Tu cu ce te ocupi? Care sunt „reţetele" tale? în ce constă „cartea ta de bucate"? Ce poveşti informative şi educative poţi spune lumii despre activitatea ta, care să te şi promoveze? Această carte e cartea noastră de bucate. A ta care e


INTRĂ

Intră In culise

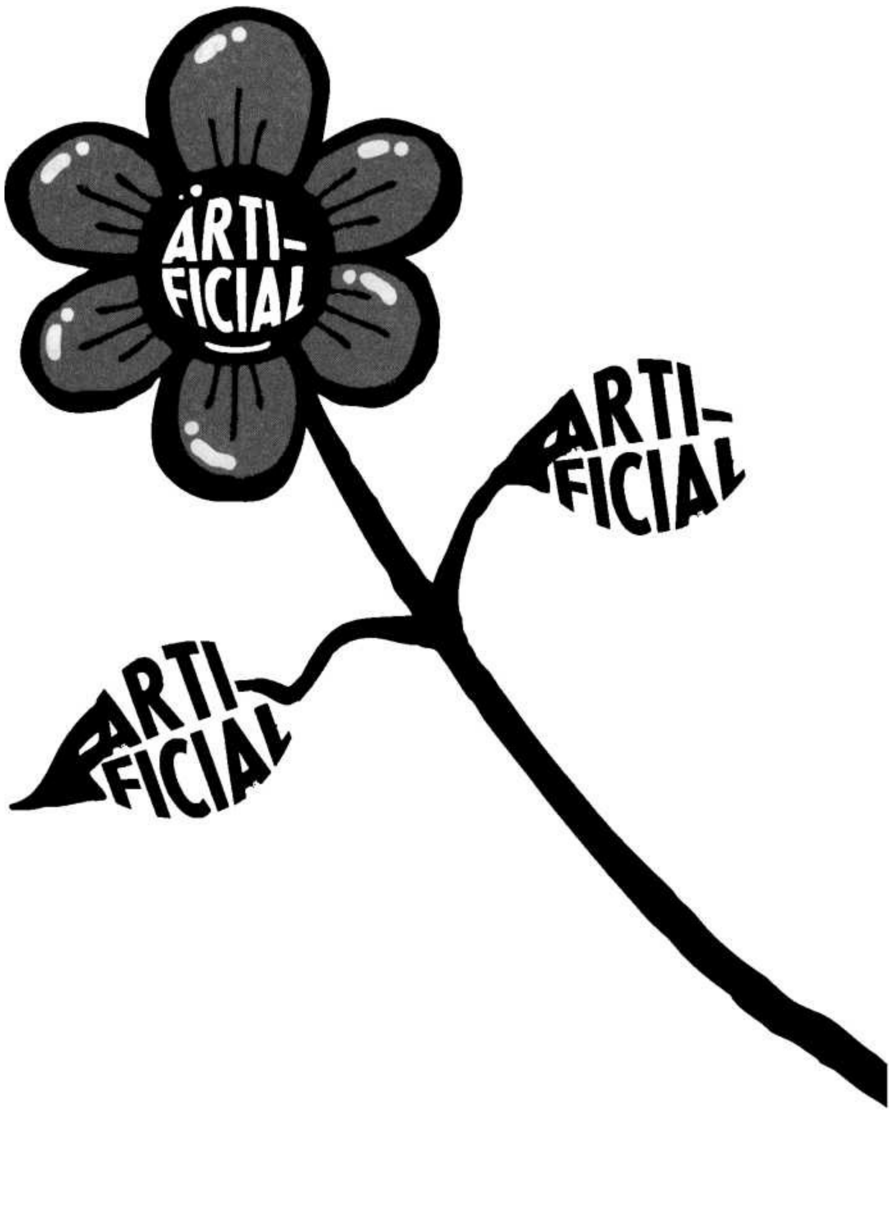
Oferă-le oamenilor posibilitatea de a pătrunde în culise şi arată-le cum funcţionează afacerea ta. Imaginează-ţi că e cineva care ar vrea să facă un reality show despre afacerea ta. Ce anume ar prezenta publicului? Acum nu te mai gândi că va apărea altcineva care să facă asta şi ocupă-te chiar tu.

Crezi că nu-i va păsa nimănui? Gândeşte-te mai bine. Chiar şi meseriile aparent plictisitoare pot fi fascinante când sunt prezentate aşa cum trebuie. Nu e nimic mai plictisitor decât pescuitul comercial sau condusul autovehiculelor de transport. Şi totuşi Discovery Channel şi History Channel au transformat aceste profesii în emisiuni de mare succes: *O pradă mortală* **şi** *Camionagiii gheţurilor*.

Şi nici nu trebuie să fie o meserie periculoasă. Oamenilor le place la nebunie să afle micile secrete din diverse domenii, chiar şi despre cel care se ocupă de producerea micilor bezele din cutiile de cereale pentru micul dejun. De aceea are atât de mult succes emisiunea *Unwrapped* **de pe canalul Food Network, care dezvăluie secretele micilor deserturi pentru prânz, ale sucurilor carbogazoase, ale dulciurilor de la cinematograf şi a multor altor alimente.**

Oamenii sunt curioşi cu privire la modul în care se fac anumite lucruri. De aceea le plac vizitele în fabrici sau materialele din culise de pe DVD-uri. Vor să vadă cum se construiesc platourile de filmare, cum se realizează animaţia, cum alege regizorul distribuţia unui film etc. Vor să ştie cum şi de ce iau alţii anumite decizii.

Permiţându-le oamenilor să pătrundă în culise, îţi modifici relaţia cu ei. Aceştia se vor simţi ataşaţi de tine şi te vor percepe ca pe o fiinţă umană, nu ca pe o companie impersonală. Vor vedea câtă energie şi cât efort sunt necesare pentru a pro-duce ceea ce vinzi. Vor ajunge să te înţeleagă mai bine şi să te aprecieze mai mult pentru ceea ce faci.


ÄRTI-
FICIAL
ARTI-
FICIAL
ARTI-
FICIAL

Nimănui nu-i plac florile de plastic

Lumea afacerilor e plină de „profesionişti" care poartă uniformă şi încearcă să pară perfecţi. In realitate, dau doar impresia că simt rigizi şi plicticoşi. Nimeni nu se poate apropia de astfel de persoane.

Nu-ţi fie teamă să-ţi expui defectele. Imperfecţiunile sunt reale şi oamenii reacţionează la ce e real. De asta ne plac florile adevărate, care se ofilesc, şi nu cele perfecte, de plastic, care nu se schimbă niciodată. Nu-ţi face griji cu privire la modul în care ar trebui să vorbeşti şi să te comporţi. Arată lumii cum eşti în realitate, cu toate cusururile tale.

Lipsa de perfecţiune are farmecul ei. Aceasta e esenţa principiului japonez *wabi-sabi. Wabi-sabi* **apreciază caracterul şi unicitatea, nu o faţadă lucioasă. Ne învaţă să acceptăm crăpăturile şi zgârieturile. De asemenea, se referă şi la simplitate. Elimini elementele ornamentale şi foloseşti ceea ce ai. Leonard Koren, autorul unei cărţi despre** *wabi-sabi* **ne dă următorul sfat: redu până ajungi la esenţial, dar nu elimina şi poezia. Menţine lucrurile curate şi nu le îngreuna, dar nici nu le steriliza.***

E frumos spus: nu elimina poezia din ceea ce faci. Atunci când ceva e şlefuit prea mult, îşi pierde spiritul. Seamănă cu un robot.

Aşadar vorbeşte firesc. Dezvăluie lucruri despre care alţii nu sunt dispuşi să discute. Fii sincer în legătură cu neajunsurile tale. Arată-le celorlalţi cea mai recentă versiune a produsului la care lucrezi, chiar dacă nu ai terminat încă. Nu e nicio problemă dacă nu e perfect. S-ar putea să nu pari la fel de profesionist, dar vei părea mult mai veritabil.

' Pilar Viladas, „The Talk: The Slow Lane", revista *New York Times,* 9 octombrie 2005,

www.tinyurl.com/ychqtup (n.a.).

SUNT DOAR DE UMPLUTURA

Comunicatele de presă sunt doar de umplutură

Cum se cheamă o prezentare generică trimisă la sute de necunoscuţi, în speranţa că unul dintre ei va muşca nada? Spam. Aşa sunt şi comunicatele de presă: prezentări generice, menite să apară în presă, trimise la sute de ziarişti pe care nu-i cunoşti, în speranţa că unul dintre ei va scrie despre tine.

Să analizăm o clipă scopul unui comunicat de presă: e un text pe care-1 trimiţi fiindcă vrei să te faci remarcat. Vrei să se scrie în presă despre noua ta companie, despre noul tău produs, serviciu, anunţ sau orice altceva. Vrei să se entuziasmeze îndeajuns încât să scrie un articol despre tine.

însă comunicatele de presă sunt o cale execrabilă de a face acest lucru. Sunt perimate şi lipsite de originalitate. Nu conţin nimic incitant. Ziariştii răsfoiesc sute de astfel de texte pe zi. Ajung să fie îngropaţi sub o avalanşă de titluri pompoase şi false citate ale directorilor executivi. Totul e catalogat drept senzaţional, revoluţionar, inovator şi uimitor. Ajungi imun.

Dacă vrei să atragi atenţia cuiva, e stupid să faci acelaşi lucru ca toţi ceilalţi. Trebuie să ieşi în evidenţă. Prin urmare, de ce să lansezi comunicate de presă, la fel ca toţi ceilalţi? De ce să le trimiţi spam ziariştilor, când căsuţa lor poştală e deja plină cu spam de la alte persoane?

In plus, comunicatele de presă sunt generice. Le scrii o dată şi apoi le trimiţi unei mulţimi de reporteri

- unor persoane pe care nu le cunoşti şi care nu te cunosc. Cum te prezinţi? Cu această notă vagă, generică, pe care le-o trimiţi şi celorlalţi? Oare asta e impresia pe care vrei să le-o faci? Chiar crezi că aşa îi vei convinge să scrie despre tine?

Mai bine sună pe cineva. Scrie un mesaj personal. Dacă ai citit un articol despre o companie sau un produs similar, con- tactează-1 pe ziaristul care l-a scris. încearcă să-l convingi cupasiune, cu interes, cu viaţă. Fă ceva care să aibă sens! Fă-te remarcat! Ieşi în evidenţă! Fii de neuitat! Doar aşa vei ajunge să apari în presă.

PROMOVARE

NIŞĂ,

««PROMOVARE

ms

MEDIA

Dă-l încolo de Wall Street Journal

Lasă baltă *Time, Forbes, Newsweek, BusinessWeek, New York Times* **şi** *Wall Street Journal.* **E practic imposibil să convingi un reporter de la una dintre aceste publicaţii. Ai noroc dacă reuşeşti măcar să dai de el. Şi, chiar dacă ajungi la el, probabil că oricum nu-i va păsa de ce ai să-i spui. Nu eşti suficient de mare ca să**

contezi.

Ar fi mai bine să încerci să-ţi publici povestea într-o publicaţie de specialitate sau să ţi-o preia un blogger de nişă. în aceste medii, ştacheta e mult mai jos. Poţi să scrii un e-mail şi să ţi se răspundă (sau chiar să se scrie despre tine) în aceeaşi zi. Nu există consiliu editorial sau reprezentant pentru relaţiile cu publicul care trebuie să-şi dea cu părerea. Mesajul tău nu trebuie să treacă prin niciun sistem de filtrare.

Oamenii aceştia abia aşteaptă să descopere un nou-venit. Le place la nebunie să fie iniţiatori de curente, să găsească ceva nou şi să pună lucrurile în mişcare. De aceea mulţi reporteri de renume apelează acum la site-urile mai mici ca să găsească subiecte noi. Subiecte care încep de la periferie şi ajung rapid să fie în atenţia tuturor.

Despre noi s-a scris în marile publicaţii convenţionale precum *Wired* şi *Time,* însă am constatat că site-ul nostru primeşte mai multe vizite atunci când apărem pe site-uri precum Daring Fireball, un site pentru amatorii de Mac, sau Lifehacker, un site despre productivitate. Linkurile către noi publicate pe aceste site-uri au drept rezultat creşteri spectaculoase ale traficului de pe site-ul nostru şi ale vânzărilor. Articolele din publicaţiile de renume sunt plăcute, dar nu au drept rezultat acelaşi nivel de activitate directă şi imediată

ia *Exemplul* FURNIZORILOR DE DROGURI

Furnizorii de droguri au dreptate

Furnizorii de droguri sunt nişte oameni de afaceri pricepuţi. Ştiu că produsul lor e atât de bun, încât sunt dispuşi să dea o mostră pe gratis la început. Ştiu că te vei întoarce să-ţi mai iei - de data asta cu bani.

Ia exemplul furnizorilor de droguri. Fă un produs atât de bun, care creează o dependenţă atât de puternică, un produs de care eşti atât de sigur că nu poate da greş, încât atunci când le oferi clienţilor un mic eşantion gratuit, îi determini să revină cu bani la ei.

Astfel, eşti obligat să faci ca ceva din produsul tău să fie de dimensiunea unei mostre. îţi doreşti o prezentare uşor digerabilă a produsului pe care-1 vinzi. Astfel, oamenii au ocazia să-l probeze fără să investească niciun ban şi pierzând foarte puţin timp.

Patiseriile, restaurantele şi magazinele de îngheţată fac acest lucru cu succes de ani de zile. Furnizorii de maşini te lasă să le testezi înainte să le cumperi. Firmele de software au început şi ele să intre în joc, oferind perioade gratuite de utilizare sau versiuni cu opţiuni de utilizare limitate. Câte domenii ar putea beneficia de pe urma modelului furnizorului de droguri?

Nu-ţi fie teamă să oferi o mostră gratuită - atât

timp cât îţi mai rămâne şi ceva de vânzare. Ai încredere în ceea ce oferi. Ar trebui să fii convins că lumea va reveni să-şi mai cumpere. Dacă nu eşti convins de acest lucru, înseamnă că încă nu ai creat un produs suficient de puternic.

TOTUL

Marketingul nu este un departament

Ai un departament de marketing? Dacă nu, foarte bine. Dacă da, nu te gândi că angajaţii de

acolo simt singurii responsabili de marketing. Contabilitatea e un departament. Nu şi marketingul. Marketingul e ceva de care se ocupă toţi angajaţii din compania ta, 24 de ore pe zi, şapte zile pe săptămână, 365 de zile pe an.

Aşa cum nu se poate să nu comunici ceva, nu se poate nici să nu faci marketing:

- **De fiecare dată când răspunzi la telefon, faci marketing.**
- **De fiecare dată când trimiţi un e-mail, faci marketing.**
- **De fiecare dată când cineva îţi foloseşte produsul, faci marketing.**
- **De fiecare dată când scrii ceva pe site-ul tău, faci marketing.**
- **Dacă dezvolţi un software, fiecare mesaj de eroare ţine de marketing.**
- **Dacă ai un restaurant, fiecare bomboană oferită după masă ţine de marketing.**
- **Dacă ai un magazin, casa ţine de marketing.**
- **Dacă oferi servicii, factura ta ţine de marketing.**

Recunoaşte că toate aceste aspecte sunt mai importante decât alegerea produselor promoţionale pe care le arunci în pachetul-cadou oferit la conferinţe. Marketingul nu se limitează la câteva evenimente izolate. E rezultatul tuturor lucrurilor pe care le faci

ANUL 7
ANUL 8
ANUL 9
ANUL 10
SUCCES
FULGERĂTOR!
DECEMBRIE

Mitul succesului fulgerător

Nu vei avea succes imediat. Nu te vei îmbogăţi peste noapte. Nu eşti aşa de deosebit încât să-ţi acorde toată lumea atenţie imediat. Nimănui nu-i pasă de tine. Cel puţin deocamdată. Obişnuieşte-te cu ideea.

Ştii poveştile despre succese fulgerătoare pe care le-ai auzit? Nu ştii totul. Dacă vei cerceta mai amănunţit, vei descoperi persoane care s-au spetit ani de zile pentru a ajunge într-un punct din care să înceapă să capete amploare. Şi, în rarele situaţii în care apare succesul fulgerător, de obicei nu durează, căci nu are nicio bază care să-l susţină.

înlocuieşte visul succesului fulgerător cu dezvoltarea lentă şi cumpătată. E dificil, dar trebuie să ai răbdare. Trebuie să munceşti din greu. Şi trebuie să faci acest lucru vreme îndelungată ca să ajungă să te remarce persoanele potrivite.

Poate ţi se pare că poţi accelera procesul angajând o firmă de relaţii publice. Nu te mai obosi. Pur şi simplu nu eşti pregătit pentru aşa ceva deocamdată. In primul rând, e un serviciu prea costisitor. Ca să angajezi o firmă bună de relaţii publice, te poate costa mai mult de 10.000 de dolari pe lună. E o risipă în momentul de faţă.

In plus, rămâi tot o firmă necunoscută, cu un produs de care nu a auzit nimeni. Cine să scrie despre asta? După ce vei avea clienţi şi o poveste, vei avea ceva de spus. Insă simpla lansare nu e o poveste reuşită.

Şi, ţine minte, e la ordinea zilei ca branduri nemaipomenite să se lanseze fără campanii de relaţii publice. Starbucks, Apple, Nike, Amazon, Google şi Snapple au ajuns să fie branduri nemaipomenite în timp, nu datorită impulsului dat de o campanie PR de proporţii.începe chiar azi să-ţi formezi un public. începe să atragi interesul celorlalţi cu privire la ce ai de spus. Şi ţine-o tot aşa. In câţiva ani, şi tu vei putea să chicoteşti când se va discuta despre succesul tău „fulgerător".

ANGAJĂRILE

OSUL LA TREABA

în cearcă tu întâi

Nu angaja niciodată pe cineva până când nu ai încercat chiar tu să îndeplineşti sarcinile postului respectiv. Astfel, vei înţelege natura muncii respective. Vei şti ce înseamnă o treabă bine făcută. Şi vei şti şi cum să scrii o fişă a postului realistă şi ce întrebări să pui la interviu. Vei şti dacă

trebuie să angajezi pe cineva cu normă întreagă sau cu jumătate de normă, dacă va trebui să subcontractezi sau să te ocupi tot tu de respectivele sarcini. (Dacă e posibil, ultima variantă e de preferat.)

Astfel, vei fi şi un manager mult mai priceput, căci vei coordona oameni care fac o muncă pe care ai făcut-o şi tu. Vei şti când să-i critici şi când să-i susţii.

La 37signals, am angajat un administrator de reţea abia după ce unul dintre noi s-a chinuit o vară întreagă să configureze singur nişte servere. In primii trei ani, unul dintre noi s-a ocupat singur

de asistenţa tehnică oferită clienţilor. Apoi am angajat pe cineva pe respectivul post. Ne-am făcut treaba singuri cât am putut de mult înainte să delegăm pe altcineva. Astfel, am ştiut ce anume căutăm în momentul în care ne-am hotărât să angajăm pe cineva.

Poate că uneori nu te vei simţi în elementul tău. Poate că ai să ai chiar impresia că nu te pricepi deloc. Nu-i nimic. Ca să scapi de acea senzaţie, poţi fie să angajezi pe cineva, fie să te perfecţionezi. încearcă să te perfecţionezi întâi. Vei investi timp în procesul iniţial, dar vei fi

recompensat înzecit prin cunoştinţele pe care le vei căpăta.
In plus, ar trebui să-ţi doreşti să fii strâns implicat în toate aspectele afacerii tale. Altfel, ajungi să bâjbâi şi să-ţi laşi soarta exclusiv pe mâinile altora. E periculos să faci asta

ANGAJEAZĂ
doar dacă
SUFERI

Angajează doar dacă suferi

Nu angaja de plăcere; angajează să elimini o suferinţă. Intreabă-te întotdeauna: ce-ar fi dacă nu am mai face angajări? Munca suplimentară căreia nu-i facem faţă oare chiar e necesară? Putem rezolva problema cu o aplicaţie software sau cu o schimbare a modului de lucru? Dacă pur şi simplu nu mai angajăm?

La fel, dacă rămâi fără un angajat, nu-1 înlocui imediat. Vezi cât te poţi descurca fără persoana şi postul în cauză. De multe ori, vei ajunge la concluzia că nu ai nevoie de atât de multe persoane pe cât credeai.

NU MAI ANGAJA OAMENI NEMAIPOMENIȚI

Lasă-i în pace pe angajaţii nemaipomeniţi

Unele companii sunt dependente de angajări. Unele angajează chiar şi atunci când, oficial, nu se fac angajări. Află de o persoană nemaipomenită şi inventează o poziţie şi o funcţie doar ca să o atragă. Şi persoana respectivă ajunge să stagneze pe o poziţie care nu contează, îndeplinind sarcini lipsite de importanţă.

Nu mai angaja oameni de care nu ai nevoie, chiar dacă persoana în cauză ţi se pare o achiziţie nemaipomenită. Compania va avea mai degrabă de suferit dacă angajezi oameni talentaţi care nu au nimic important de făcut.

Problemele încep în momentul în care ai mai mulţi angajaţi decât îţi trebuie. începi să inventezi sarcini pentru ca toată lumea să aibă ceva de făcut. Sarcinile artificiale dau naştere proiectelor artificiale. Şi acele proiecte artificiale produc costuri şi complicaţii reale.

Nu te mai gândi la „cel care ţi-a scăpat printre degete". E mult mai rău să ai în echipă angajaţi care nu fac nimic important. Simt mulţi oameni talentaţi pe piaţa muncii. Când vei avea cu adevărat nevoie, vei găsi persoana potrivită.

Nu contează dacă e o persoană nemaipomenită. Dacă nu ai nevoie de nimeni, nu ai nevoie şi gata.

ь

Jo
e

Д
*'

Al
a

&

Necunoscuţii de la petreceri

Dacă mergi la o petrecere la care invitaţii nu se cunosc între ei, conversaţiile sunt plicticoase şi rigide. Faci conversaţie despre vreme, sport, emisiuni TV etc. Te fereşti de conversaţiile serioase şi de subiectele controversate.

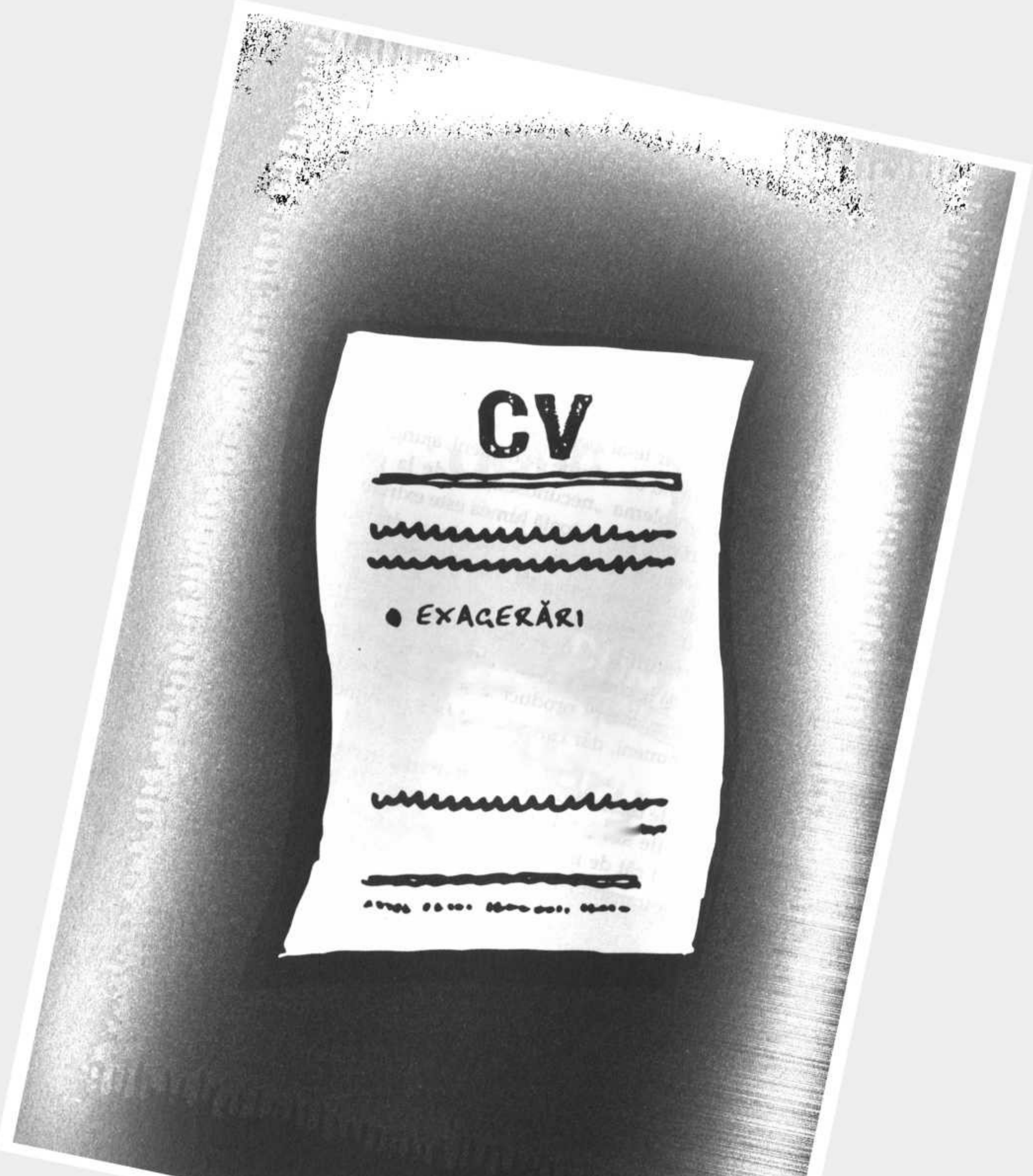
Insă altfel stau lucrurile la o cină intimă, cu puţini invitaţi, între prieteni de demult. Se încing conversaţii cu adevărat interesante şi dezbateri înverşunate. La sfârşitul serii, rămâi cu senzaţia că într-adevăr te-ai ales cu ceva.

Dacă angajezi rapid o mulţime de oameni, ajungi să te confrunţi exact cu problema „necunoscuţilor de la petreceri". Mereu apar figuri noi, aşa că toată lumea este extrem de politicoasă. Toţi încearcă să evite conflictele şi dramatismul. Nimeni nu spune: „Ideea asta e de toată jena". Oamenii sunt împăciuitori, nu înverşunaţi.

Şi această atitudine le provoacă probleme companiilor. Trebuie să poţi să le comunici celorlalţi când spun numai prostii. în caz contrar, începi produci la scară largă ceva care nu ofensează pe nimeni, dar care nid nu face pe nimeni să cadă pe spate.

Ai nevoie de un mediu în care toţi se simt în siguranţă într- atât încât să fie sinceri atunci când situaţia se înrăutăţeşte. Trebuie să ştii cât de mult poţi să tragi de cineva. Trebuie să ştii ce vor să transmită angajaţii tăi de fapt atunci când spun

ceva.


CV
• EXAGERĂRI

«МАЙ4МИМ(И%|^CV-urile sunt absurde

Ştim cu toţii că CV-urile sunt ridicole. Sunt pure exagerări. Sunt pline de „verbe de acţiune" care nu înseamnă nimic. Conţin denumiri de posturi şi responsabilităţi care au, în cel mai bun caz, o legătură vagă cu realitatea. Şi nu ai nirio posibilitate de a verifica majoritatea informaţiilor pe care le conţin. Toată treaba asta e o farsă.

Cel mai rău este că sunt prea simple. Oricine îşi poate face un CV decent. De aceea le plac atât de mult candidaţilor incompetenţi. Le pot trimite potenţialilor angajatori o ploaie de sute de CV-uri odată. E o altă formă de spam. Nu îi interesează să înhaţe postul *oferit de tine*; îi interesează doar să înhaţe *orice* post.

Dacă cineva trimite un CV la trei sute de companii, e un mare semnal de alarmă. E clar că respectivul candidat nu a căutat nicio informaţie despre tine. E clar că nu are habar prin ce se diferenţiază compania ta.

Dacă faci angajări pe baza acestor mizerii, îţi scapă esenţa procesului de recrutare. Trebuie să găseşti un anumit candidat, căruia îi pasă în mod special de compania ta, de produsele tale, de clienţii tăi şi de postul pe care îl oferi.

Prin urmare cum găseşti astfel de angajaţi? Primul pas: citeşte scrisoarea de intenţie. In scrisoarea de intenţie, candidatul îţi comunică ceva; nu e doar o listă de aptitudini, verbe şi ani lipsiţi de relevanţă. Candidatul nu are cum să scoată pe bandă rulantă sute de scrisori personalizate. De

aceea scrisoarea de intenţie este o probă mult mai bună decât CV-ul. Aşa „auzi" ce are de spus în realitate persoana respectivă şi poţi să-ţi dai seama dacă se potriveşte cu tine şi cu firma ta.

încrede-te în reacţia instinctivă. Dacă primul paragraf e prost, al doilea trebuie să fie cu atât mai bun. Dacă în primele trei paragrafe nu e nimic care să-ţi atragă atenţia, simt slabe şanse să aveţi ceva în comun. Pe de altă parte, dacă instinctul îţi spune că există şansa unei compatibilităţi reale, treci la etapa interviului.

in fmd, ce Înseamnă

ANI

DE EXPERIENŢA ?

Ani lipsiţi de relevanţă

Am văzut cu toţii anunţuri care precizează: „Minim cinci ani de experienţă". Această condiţie îţi oferă o cifră, dar nu îţi comunică nimic altceva.

Desigur, impunerea unui nivel minim de experienţă poate fi o idee bună atunci când faci angajări. Pare logic să cauţi angajaţi care au şase luni, până la un an de experienţă. Cam atât durează până îţi însuşeşti vocabularul, până înveţi cum merg lucrurile şi care sunt instrumentele relevante etc.

După aceea însă, curba de învăţare se aplatizează. Sunt surprinzător de puţine diferenţe între un candidat cu şase luni de experienţă şi unul cu şase ani. Diferenţa reală e dată de implicarea persoanei în cauză, de personalitatea şi inteligenţa sa.

Şi, în fond, cum poţi să evaluezi aceste calităţi? Ce înseamnă cinci ani de experienţă? Dacă ai petrecut câteva weekenduri încercând să faci ceva acum câţiva ani, înseamnă că ai un an de experienţă? Cum poate o companie să verifice aceste afirmaţii? Ajungem pe un teren alunecos.
Se acordă prea multă importanţă intervalului de

timp în care angajatul s-a ocupat cu ceva. Contează doar cât *de bine* **a făcut respectivul lucru**

NU CONTEAZĂ MEDIA FACULTATE

Nu ţine cont de instruirea formală

N-am permis niciodată şcolii să intervină în educaţia mea.
- MARK TWAIN

Există o mulţime de companii care impun condiţii legate de instruirea formală. Nu angajează decât absolvenţi de facultate (uneori licenţiaţi intr-un anumit domeniu) sau de maşter, cer să aibă o anumită medie sau o certificare ori impun o altă condiţie.

Să fim serioşi! Există o mulţime de oameni inteligenţi care nu excelează în sala de curs. Să nu cazi în capcana de a crede că ai nevoie de cineva de la „cele mai bune" facultăţi pentru a avea rezultate. Nouăzeci la sută dintre directorii executivi actuali ai primelor 500 de companii americane nu sunt licenţiaţi ai unei facultăţi din Ivy League. De fapt, sunt mai mulţi absolvenţi de la Universitatea Wisconsin decât de la Harvard (facultatea din Ivy League are cei mai mulţi reprezentanţi, având nouă directori executivi).[1]

1 **Carol Hymowitz, „Any College Will Do",** ***Wall Street Journal,*** **18 septembrie 2006,**

Prea mult timp petrecut învăţând s-ar putea, de fapt, să fie un dezavantaj. Să ne gândim, de pildă, la modul în care scriem. După ce termini facultatea, trebuie să renunţi la multe dintre deprinderile dobândite acolo. Iată câteva dintre recomandările incorecte pe care le primeşti la şcoală:

- Cu cât un document e mai lung, cu atât e mai important.
- Un ton rigid şi formal e mai bun decât unul conversaţional.
- Cuvintele sofisticate impresionează.
- Trebuie să scrii un anumit număr de cuvinte şi de pagini ca să-ţi exprimi punctul de vedere.
- Formatul contează la fel de mult (sau chiar mai mult) decât conţinutul.

Nu e de mirare că atât de multe documente de afaceri ajung să fie seci, încurcate şi pline de aberaţii. Oamenii nu fac decât să păstreze proastele deprinderi dobândite în facultate. Şi lucrurile nu se limitează doar la tehnicile de scriere. Există multe alte aptitudini utile în lumea academică, dar care nu au cine ştie ce valoare în exterior.

Concluzia: candidaţii de excepţie pot fi găsiţi în mult mai multe locuri, nu doar printre cei care au terminat facultatea cu o medie excepţională. Trebuie să-i ai în vedere şi pe cei care au abandonat facultatea, pe cei cu medie mică, pe studenţii de la facultăţile de stat şi

online.wsj.com/article/SB115853818747665842.html (n.a.)

chiar şi pe cei care nu au terminat decât liceul.

CEI CE DELEAGA *TRAG BDFUN

Toată lumea munceşte

Când ai o echipă mică, ai nevoie de oameni care să *muncească,* **nu care să delege. Toată lumea trebuie să producă ceva. Nimeni nu e mai presus de muncă.**

Asta înseamnă că trebuie să ai grijă să nu angajezi persoane care deleagă, persoane cărora le place la nebunie să le spună altora ce au de făcut. într-o echipă mică, cei ce deleagă îi trag pe ceilalţi la fund. Le stau celorlalţi în cale, dându-le mereu câte ceva de făcut. Şi, când nu mai au sarcini de alocat, inventează altele, indiferent dacă sunt necesare sau nu.

Celor ce deleagă le place la nebunie şi să cheme

lumea în şedinţe. De fapt, şedinţa e cel mai bun prieten al celor care deleagă. E ocazia lor de a-şi da importanţă. Insă toţi ceilalţi care participă simt ţinuţi de la treabă.

ANGAJEAZĂ INDIVIZI AUTONOMI

Angajează indivizi autonomi

Indivizii autonomi sunt cei care-şi formulează singuri obiectivele şi trec la treabă. Nu au nevoie de îndrumări atente. Nu au nevoie să fie verificaţi zilnic. Fac ceea ce ar face un şef
- dau tonul, alocă sarcini, îşi dau seama ce e de făcut etc. - însă fac asta singuri şi pentru ei înşişi.

Aceste persoane te scutesc de munca de supraveghere. îşi impun singuri direcţia. Când îi laşi în pace, te vor surprinde cât de multe au reuşit să facă. Nu au nevoie să fie ţinuţi de mână sau supravegheaţi.

Cum poţi identifica astfel de persoane? Analizează-le istoricul profesional. Au dat tonul propriului stil de muncă şi la alte companii. S-au ocupat de ceva pe cont propriu sau au lansat un proiect.
Ai nevoie de cineva care e în stare să înceapă ceva de la zero şi să meargă până la capăt. Găsind astfel de persoane îţi eliberezi restul echipei, lăsându-i să

lucreze mai mult şi să supravegheze mai puţin

.

ANGAJEAZA-L PE CEL MAI TALENTAT LA SCRIS

5 Angajează oameni care scriu bine

Dacă trebuie să alegi dintre mai mulţi angajaţi pentru un post, angajează-1 pe cel mai talentat la scris. Nu contează dacă e om de marketing, de vânzări, designer, programator sau altceva; faptul că are talent la scris îţi va fi de folos.

Faptul că scrie bine nu ţine doar de scris. Dacă se exprimă clar în scris înseamnă că are o minte limpede. Persoanele talentate la scris ştiu cum să comunice. Fac lucrurile uşor de înţeles. Sunt în stare să se pună în locul altcuiva. Ştiu ce anume să omită. Iar acestea sunt calităţi de dorit la un candidat pentru orice job.

A scrie e un comportament care revine în prim-plan

la nivelul întregii noastre societăţi. Uită-te doar câte e-mailuri şi SMS-uri trimite lumea acum în loc să vorbească la telefon. Ia aminte la cât de mult se comunică prin mesageria instantanee şi pe bloguri. Scrisul e moneda actuală de schimb pentru ideile strălucite

. CEI MAI BUNI

SUNT

PRETUTINDEN

Cei mai buni sunt pretutindeni

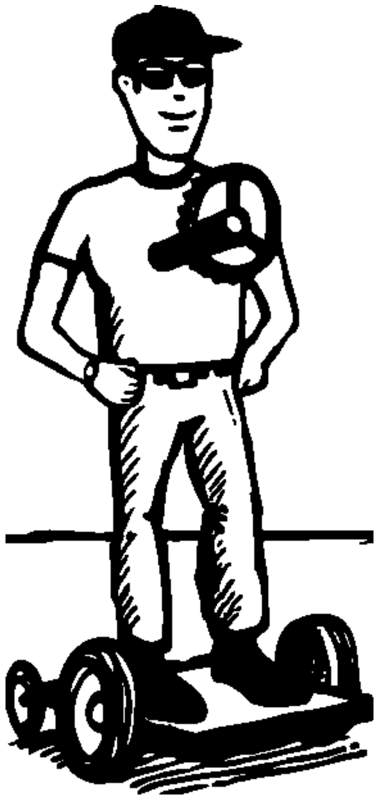
E o nebunie să nu-i angajezi pe cei mai buni doar fiindcă locuiesc departe. Mai ales acum, când există atât de multă tehnologie cu ajutorul căreia e mult mai uşor să colaboreze toată echipa online.

Sediul nostru central este la Chicago, însă mai mult de jumătate din echipa noastră locuieşte în alte părţi. Avem oameni în Spania, Canada, Idaho, Oklahoma şi în alte locuri. Dacă ne-am fi limitat căutarea doar la locuitorii din Chicago, am fi ratat şansa de a-i angaja pe jumătate dintre oamenii talentaţi cu care lucrăm acum.

Ca să te asiguri că menţii contactul cu angajaţii din alte părţi, ai grijă ca programul lor să se suprapună cu cel al sediului central măcar câteva ore pe zi. E dificil să colaborezi cu angajaţi din zone al căror fus orar nu permite nicio suprapunere a programului de lucru. Dacă te confrunţi cu o astfel de situaţie, s-ar putea să fie nevoie ca cineva să-şi modifice puţin programul, să înceapă să lucreze o idee mai devreme sau mai târziu, ca să fiţi online la aceeaşi oră. Insă nu e nevoie de o suprapunere de opt ore. (De fapt, am constatat că e preferabil *să nu* **ni se suprapună perfect orarul, ca să petrecem mai mult timp lucrând fără întreruperi.) Două, până la patru ore de suprapunere zilnică ar trebui să fie mai mult decât suficiente.**

De asemenea, trebuie să vă întâlniţi în persoană din când în când. Ar trebui să vă vedeţi măcar o dată la câteva luni. Avem grijă să reunim întreaga echipă de câteva ori pe an. Aceste întâlniri simt ocazii grozave să ne evaluăm progresul, să discutăm despre ce merge şi ce nu merge, să ne facem planuri de viitor şi să interacţionăm la nivel personal

.Localizarea geografică pur şi simplu nu mai contează. Angajează-i pe oamenii cei mai talentaţi, indiferent unde se află aceştia.



Testează-ţi angajaţii

Interviurile au limitele lor. Unii vorbesc ca nişte profesionişti, însă nu lucrează la fel. Trebuie să evaluezi munca pe care o pot face acum, nu munca pe care spun că au făcut-o în trecut.

Cea mai bună metodă este să-i vezi lucrând efectiv. Angajează-i pentru un proiect mic, chiar dacă e vorba doar de 20 sau 40 de ore. Vei vedea cum iau decizii. Vei vedea dacă vă înţelegeţi. Vei vedea ce fel de întrebări pun. Vei avea ocazia să-i judeci după ceea ce fac, nu după ceea ce spun.

Ai putea chiar să inventezi un proiect fals. într-o fabrică din Carolina de Sud, BMW a construit o simulare a unei linii de producţie, unde angajaţii au la dispoziţie 90 de minute ca să îndeplinească o varietate de sarcini de serviciu.*

Cessna, producătorul de avioane, are un exerciţiu pe roluri pentru viitorii manageri, în care se simulează ziua de lucru a unui director. Candidaţii se ocupă de notele informative, au de-a face cu (falşi) clienţi furioşi şi se ocupă şi de alte probleme. Cessna a angajat mai bine de o sută de persoane cu ajutorul acestei simulări.”

Aceste companii şi-au dat seama că, odată ajuns într-un mediu de lucru real, adevărul iese la iveală. Să vezi un portofoliu, să citeşti un CV sau să iei un interviu e una. Să lucrezi într-adevăr cu cineva e cu totul altceva.

' Peter Carbonara, „Hire for Attitude, Train for Skill", *Fast Company,* 18 decembrie 2007, www.fastcompany.com/magazine/04/hiring.html (n.a.).

" Ibid. (n.a.).

STRATEGII ÎN SITUATII DE URGENTĂ

9 ASUMĂ-ŢI VESTILÈ PROAST

E Asumă-ţi veştile proaste

Când e ceva în neregulă, cineva va da sfoară în ţară. Ar fi mai bine să fii tu acela. Altfel, dai ocazia să se răspândească zvonuri, bârfe şi informaţii greşite.

Când se întâmplă ceva rău, spune-le clienţilor tăi (chiar dacă nici nu au observat). Nu te gândi că poţi pur şi simplu să muşamalizezi totul. Nu te mai poţi ascunde. în ziua de azi, cineva te va lua la întrebări dacă nu vorbeşti din proprie iniţiativă. Va scrie despre asta online şi va afla toată lumea. Nu mai există secrete.

Oamenii te vor respecta mai mult dacă eşti deschis, sincer, vizibil şi comunicativ în timpul unei crize. Nu te ascunde după deget şi nu încerca să ascunzi veştile proaste. Clienţii tăi trebuie să fie cât mai informaţi.

In 1989, petrolierul *Exxon Valdez* **a vărsat 42 de milioane de litri de ţiţei în golful Prince William din Alaska. Exxon a făcut greşeala de a aştepta multă vreme înainte să reacţioneze şi să trimită ajutoare în Alaska. Directorul Exxon s-a dus acolo abia după două săptămâni. Compania convoca presa pentru informări în Valdez, un oraş greu accesibil din Alaska. Rezultatul: un dezastru de PR pentru Exxon, care a determinat publicul să creadă că fie ascundeau ceva, fie nu prea le păsa de ce se întâmplase."**

Compară evenimentul de la Exxon cu spargerea unui rezervor de depozitare al Ashland Oii, rezultatul fiind o scurgere de petrol într-un râu din

zona Pittsburgh. Directorul Ashland Oii, John Hali, s-a dus la locul accidentului şi a preluat conducerea. A promis că avea să cureţe totul. A fost în vizită la

' Reyna, Susi, „The Exxon Crisis, 1989", Gestionarea eficientă a crizelor, iml.jou.ufl.edu/projects/Fall02/Susi/exxon.htm (n.a.).

redacţiile de ştiri ca să explice ce avea de gând compania şi ca să răspundă la întrebări. Intr-o zi, transformase povestea companiei petroliere nesuferite, care face rău, în povestea companiei petroliere binevoitoare, care încearcă să cureţe totul.*

Iată câteva recomandări pentru cum să-ţi asumi veştile rele:

□ Mesajul trebuie să vină de la cineva de sus. Persoana cu cea mai înaltă funcţie ar trebui să fie dispusă să preia controlul cu simţ de răspundere.

□ Răspândeşte vestea în lung şi în lat. Foloseşte orice portavoce ai la îndemână. Nu încerca să muşamalizezi totul.

□ Nu poţi apela la varianta „Nu comentez".

□ Cere-ţi scuze ca un om obişnuit şi explică detaliat ce s-a întâmplat.

□ Preocupă-te în mod sincer de soarta clienţilor tăi - şi dove- deşte-ţi grija.

‘ John Holusha, „Exxon's Public-Relations Problem", *New York Times,* 21 aprilie 1989, www.tinyurl.com/yg2bgff (n.a.). 71C77XJZ-

Viteza schimbă totul

„Apelul dumneavoastră e foarte important pentru noi. Vă mulţumim pentru răbdare. în momentul de faţă, perioada medie de aşteptare este de şaisprezece minute." Mai dă-o dracului de treabă!

Să răspunzi rapid este, probabil, cel mai important lucru pe care îl poţi face când vine vorba de serviciile de relaţii cu clienţii. E uimitoare măsura în care se dezamorsează astfel o situaţie neplăcută, transformându-se într-una favorabilă.

Ţi s-a întâmplat vreodată să trimiţi un e-mail şi să dureze zile întregi sau săptămâni până când ai primit un răspuns din partea companiei? Cum te-ai simţit? In ziua de azi, oamenii au ajuns să se aştepte la aşa ceva. Sunt obişnuiţi să fie lăsaţi să aştepte. S-au obişnuit cu banalităţi despre „grijă" care nu sunt susţinute prin fapte.

De aceea sunt atât de multe probleme de asistenţă tehnică reclamate pe un ton ostil. Unii s-ar putea chiar să te ameninţe sau să te insulte. Nu o lua personal. Ei cred că doar aşa se pot face auziţi. Nu fac decât să se lamenteze zgomotos în speranţa că vor primi astfel ajutor.

Dacă le răspunzi rapid, atitudinea se schimbă la 180 de grade. Se relaxează. Devin foarte politicoşi.

Adeseori îţi mulţumesc din suflet.
Acest lucru e adevărat mai ales atunci când le dai un răspuns personal. Clienţii s-au obişnuit în aşa măsură cu răspunsurile prefabricate, încât poţi ieşi mult în evidenţă răspunzându-le chibzuit şi demonstrându-le că i-ai ascultat. Şi, chiar dacă nu ai un răspuns ideal, trebuie să spui ceva. „Permiteţi-mi să mă informez şi vă voi contacta ulterior" poate face minuni

Îmi
pare
Rău.
REGRETĂM
ORICE POSIBIL
INCONVENIENT.

Cum să-ţi ceri scuze

Nu există nicio cale grozavă de a-ţi cere scuze, însă există o mulţime de căi execrabile.

Una dintre cele mai proaste idei este să-ţi ceri scuze fără să-ţi ceri scuze, adică să formulezi un mesaj care sună a scuză, dar prin care nu-ţi asumi nicio vină. De pildă: „Ne pare rău dacă acest lucru vă deranjează". Sau: „îmi pare rău că nu credeţi că ne-am ridicat la înălţimea aşteptărilor dumneavoastră" în fine.

O scuză bună e cea în care îţi accepţi răspunderea. Nu e urmată de nicio propoziţie *condiţională.* E o scuză care le arată oamenilor că nu încerci să arunci pisica moartă în curtea vecinului. Şi e urmată de detalii informative cu privire la ce s-a întâmplat şi la eforturile pe care le faci ca să nu se mai întâmple pe viitor. E scuza care caută o cale de a îmbunătăţi situaţia.

Iată încă o scuză nereuşită: „Regretăm orice posibil inconvenient". Mă laşi? Să o luăm pas cu pas şi să vedem de ce nu funcţionează:

„Regretăm..." Dacă verşi cafea pe cineva în metrou, îi spui: „Regret"?

Nu, îi spui: „îmi pare foarte rău!" Ei bine, dacă serviciul tău e esenţial pentru clienţi, când se produce o întrerupere, e ca şi cum ai vărsa cafea fierbinte peste ei. Prin urmare foloseşte tonul şi formularea adecvate ca să le demonstrezi că înţelegi gravitatea incidentului. De asemenea, responsabilul artrebui să-şi asume răspunderea în mod personal. 0 scuză care începe cu „eu" e mult mai eficientă decât o scuză care începe cu „noi"

„...oriceinconvenient..." Atunci când clienţii depind de

serviciul tău şi nu au acces la el, nu e un simplu inconvenient. E o criză. Coada lungă de la alimentară e un inconvenient. Iar aici nu e vorba de aşa ceva.

„...posibil..." Cuvântul „posibil" folosit aici sugerează că s-ar putea să nu fi apărut *nicio* problemă. E manevra clasică a scuzei prin care nu-ţi ceri scuze Minimalizează problema sau problemele cât se poate de reale cu care se confruntă clienţii. Dacă întreruperea nu i-a afectat, nu e nevoie să spui nimic. însă dacă i-a afectat, nu e nevoie de cuvântul „posibil". Nu te mai eschiva!

Aşadar, care e modalitatea ideală de a-ţi cere scuze? Nu există soluţie universală. Orice răspuns gata pregătit va suna generic şi lipsit de substanţă. Va trebui să răspunzi fiecărui caz în parte, în funcţie de situaţie.

Iată principiul cel mai important pe care trebuie să-l ai în vedere atunci când îţi ceri scuze: cum ţi s-ar părea respectiva scuză dacă te-ai afla la celălalt capăt al receptorului? Dacă ţie ţi-ar spune cineva asta, l-ai crede?

Ai în vedere că o scuză nu are cum să te scoată basma curată dacă ai fost măgar. Nici cea mai bună scuză nu te va scoate la liman dacă nu ai câştigat încrederea clienţilor. Tot ceea ce faci înainte să apară o problemă contează mult mai mult decât modul în care îţi ceri

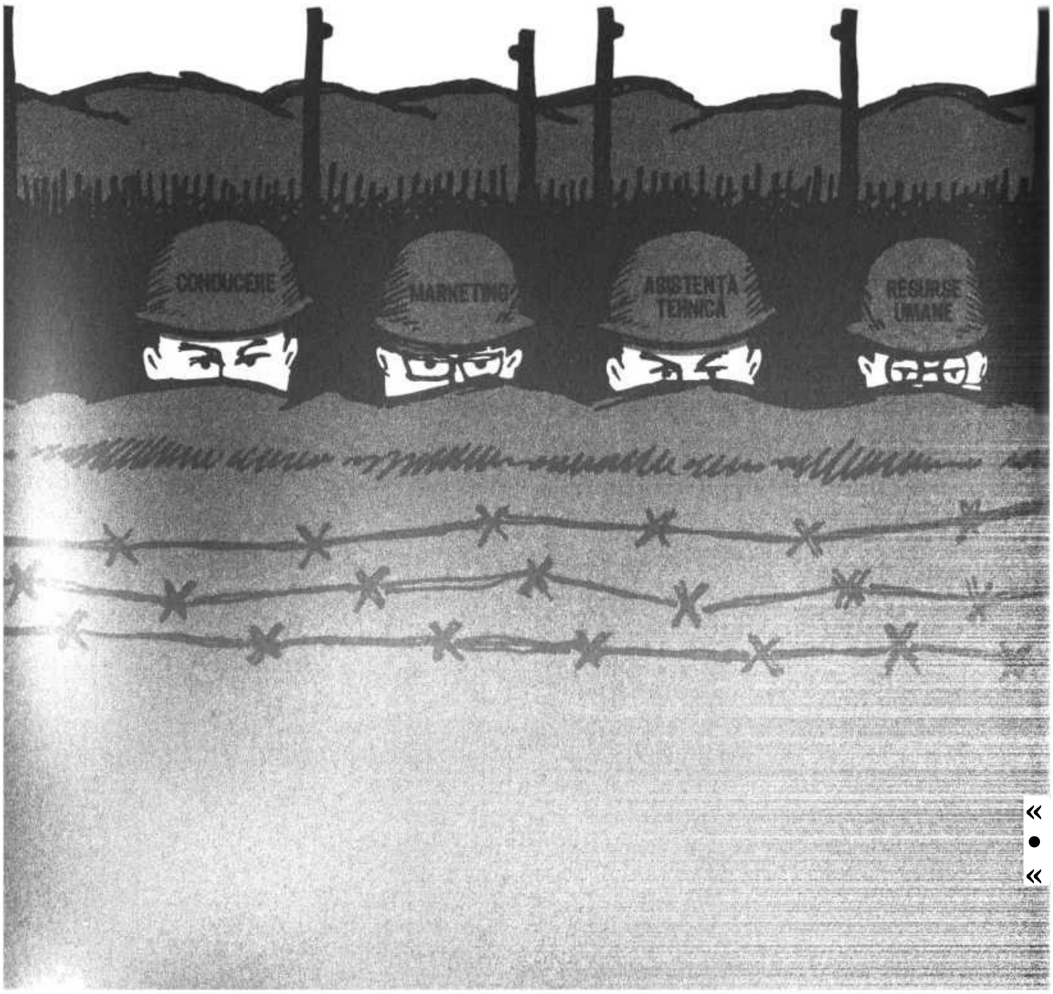
scuze. Dacă ţi-ai creat o relaţie cu clienţii, aceştia te vor înţelege şi te vor crede când le spui că îţi pare rău.

TOATA LUMEA

■ntNfHi

LI
NI
A
ÎN
T

ÂI



Adu-i pe toţi în linia întâi

Intr-un restaurant, e o diferenţă uriaşă între a lucra în bucătărie şi a trata direct cu clienţii. Şcolile de bucătari şi proprietarii de restaurante pricepuţi ştiu că e important ca fiecare tabără să o înţeleagă pe cealaltă. De aceea se întâmplă adesea ca bucătarii să fie puşi să lucreze pe post de chelneri din când în când. Astfel, personalul de la bucătărie are ocazia să inter- acţioneze cu clienţii şi să vadă cum este să fii în linia întâi.

Multe companii au clasificări similare între angajaţii ce se ocupă de clienţi şi cei care lucrează izolat. Angajaţii care creează produsul lucrează în „bucătărie", în timp ce asistenţa tehnică se ocupă de clienţi. Din nefericire, aceasta înseamnă că „bucătarii" produsului nu au niciodată ocazia să audă direct ce spun clienţii. Păcat! Să-i asculţi pe clienţi este cea mai bună metodă de a sesiza avantajele şi neajunsurile unui produs.

Gândeşte-te la jocul *Telefonul fară fir.* **Zece copii stau în cerc. Un mesaj începe să fie transmis în şoaptă, de la un copil la altul. Până face cercul complet, mesajul e complet distorsionat, până ajunge să sune foarte caraghios. O propoziţie care are sens iniţial ajunge în final transformată în: „Pepenele galben cu macaroane ghiceşte viitorul". Şi cu cât sunt mai mulţi în cerc, cu atât mesajul se modifică şi mai mult.**

La fel se întâmplă şi în cadrul companiei tale. Cu cât intervin mai multe persoane între descrierea clientului şi persoanele care implementează schimbările, cu atât sunt mai multe şanse ca

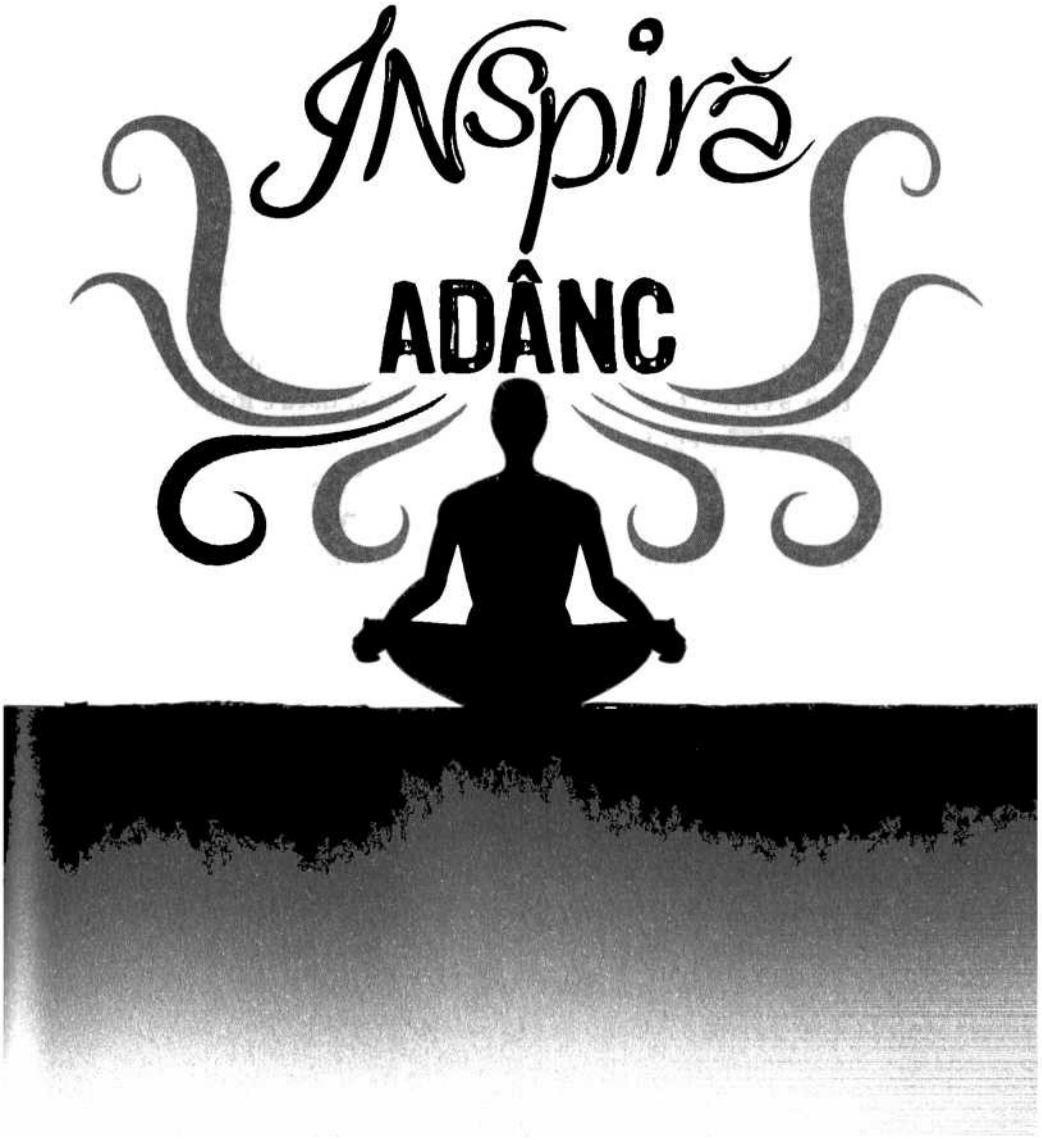
mesajul să se piardă sau să fie distorsionat pe parcurs.

Toţi membrii echipei tale ar trebui să fie în legătură directă cu clienţii - poate nu zi de zi, dar măcar de câteva ori pe parcursul unui an. E singura modalitate prin care angajaţii tăi să înţeleagă exact prin ce trec clienţii. Numai aşa vor fi motivaţi cu adevărat să rezolve problema. Şi e adevărată şi reciproca: bucuria clienţilor satisfăcuţi sau a celor cărora li s-a rezolvat o problemă poate fi şi ea foarte motivantă.

Aşadar nu-i proteja pe cei din producţie de feedbackul clienţilor. Nimeni nu ar trebui protejat de critica directă.

Poate crezi că nu ai timp să interacţionezi cu clienţii. Atunci fă-ţi timp. Fondatorul site-ului Craiglist, Craig Newmark, răspunde şi astăzi la e-mailurile referitoare la probleme tehnice (adesea în doar câteva minute). De asemenea, are grijă să şteargă comentariile rasiste de pe forumurile de discuţii ale site-ului şi îi bate la cap pe agenţii imobiliari din New York care publică anunţuri cu apartamente de închiriat inexistente.* Dacă el poate acorda atât de multă atenţie serviciilor de relaţii cu clienţii, poţi face şi tu la fel.

‘ **Scott Kirsner, „Craiglists's Unorthodox Path", *Boston Globe,* 15 iunie 2008,** www.tinyurl.com/4vkg58 **(n.a.)**


Inspiră
ADÂNC

Inspiră adânc

Dacă fad valuri, trebuie să suporţi consecinţele. După ce introduci o nouă funcţionalitate, schimbi o politică sau îndepărtezi o funcţie, va curge cu reacţii din reflex. Rezistă tentaţiei de a intra în panică sau de a face schimbări rapide. La început, se încing spiritele. E firesc. Insă, dacă reuşeşti să treri cu bine de prima săptămână agitată, de obicei se liniştesc apele.

Oamenii sunt înrădăcinaţi în deprinderile lor. De aceea reacţionează atât de negativ la schimbări. Sunt obişnuiţi să folosească ceva într-un anumit mod şi orice schimbare modifică ordinea firească a lucrurilor. Prin urmare ripostează. Se lamentează. îţi cer să revii la varianta anterioară.

Dar asta nu înseamnă că trebuie să-i şi iei în seamă. Uneori trebuie să îţi susţii dedzia în care crezi, chiar dacă e mai puţin apreciată la început.

Adeseori, lumea reacţionează înainte să încerce măcar să acorde o şansă schimbării. Uneori, reacţia negativă iniţială e mai curând o reacţie primară. De aceea, uneori vei auzi lucruri de genul: „E cea mai mare tâmpenie pe care am văzut-o până acum". Ba nu! E doar o schimbare minoră. Să fim serioşi!

De asemenea, ţine minte că reacţiile negative sunt aproape întotdeauna mai zgomotoase şi mai pătimaşe decât cele pozitive. De fapt, s-ar putea să auzi doar vocile negative, chiar şi atund când majoritatea clienţilor tăi sunt mulţumiţi de schimbare. Ai grijă să nu revii cu nesăbuinţă asupra unei decizii necesare, dar controversate.

Aşadar, când lumea se plânge, lasă lucrurile să se aşeze o vreme. Asigură-i că îi asculţi. Arată-le că eşti conştient de ceea ce-ţi spun. Spune-le că le înţelegi nemulţumirea. Dar explică-le că ai să aştepţi o vreme să vezi ce se întâmplă. Vei constata, probabil, că, într-un final, lumea se obişnuieşte cu ideea. S-ar putea chiar ca, odată ce s-au obişnuit cu schimbarea, să ajungă să le placă mai mult decât varianta anterioară.

CULTURA

CULTURA

ESTE PRODUSUL SECUNDAR AL UNUI COMPORTAMENT

CONSECVENT

Cultura nu se creează

Culturile imediate sunt culturi artificiale. Sunt nişte Big Bang-uri alcătuite din declaraţii de misiune, afirmaţii şi reguli. Simt evidente, urâte şi artificiale. Cultura artificială e dată de un strat de vopsea. Cultura veritabilă e dată de patina timpului.

Cultura nu se creează. Pur şi simplu apare. De aceea noile companii nu au o cultură. Cultura este produsul secundar al unui comportament consecvent. Dacă îţi încurajezi angajaţii să împărtăşească informaţii, acest lucru va face parte din cultura companiei tale. Dacă recompensezi încrederea, şi aceasta va fi integrată în cultura companiei. Dacă tratezi clienţii corect, cultura ta va fi una de tratament corect.

Cultura nu ţine de masa de foosball sau de exerciţiile de încredere. Nu ţine de politică. Nici de petrecerea de Crăciun sau de picnicul organizat de companie. Acelea sunt obiecte şi evenimente, dar nu definesc cultura. Şi nu are legătură nici cu sloganul. Cultura ţine de fapte, nu de vorbe.

decizile sunt PROVIZORII

Deciziile sunt provizorii

„Dar ce-ar *fi* **dacă...?" „Ce se întâmplă atunci când...?" „Nu avem nevoie de un plan pentru...?"**

Nu-ţi crea probleme pe care nu le ai deocamdată. Nu e o problemă până nu e ceva *real.* **Oricum, majoritatea lucrurilor care te îngrijorează nu se vor întâmpla niciodată.**

în plus, deciziile pe care le iei astăzi nu trebuie neapărat să fie pentru totdeauna. E uşor să renunţi la ideile bune, la politicile interesante sau la experimentele valoroase, presupunând că ceea ce hotărăşti acum trebuie să funcţioneze ani de-a rândul. Pur şi simplu nu e aşa, mai ales în cazul unei afaceri mici. Dacă se schimbă circumstanţele, se pot schimba şi hotărârile tale. Deciziile sunt provizorii.

în această fază, e stupid să te gândeşti dacă respectivul concept va fi valabil pentru cinci mii de persoane dacă e valabil pentru cinci (sau dacă va fi valabil pentru 100 de milioane de persoane dacă e valabil pentru o sută de mii). E destul de greu să lansezi un produs sau un serviciu fără să-ţi inventezi obstacole suplimentare. Optimizează proiectul pentru moment şi fă-ţi mai târziu griji cu privire la viitor.

Capacitatea de a-ţi schimba direcţia e unul dintre marile avantaje ale unei companii mici.

In comparaţie cu competitorii de proporţii mai mari, tu ai mai multe şanse să faci schimbări rapide şi drastice. Companiile mari pur şi simplu nu au cum să se mişte atât de rapid. Aşadar, fii atent la ziua de azi şi fă-ţi griji pentru viitor la momentul potrivit. Altfel, îţi vei irosi energia, timpul şi banii gândindu-te la probleme care s-ar putea să nu se concretizeze niciodată.

UN MEDIU PENTRU VEDETE

Lasă deoparte vedetele

Multe companii publică anunţuri de angajare, fiind în căutare de „vedete" sau de „ninja". Jalnic! Dacă nu cumva sediul tău e plin de admiratoare înfocate sau de stele shuriken, aceşti termeni nu au nicio legătură cu afacerea ta.

In loc să te gândeşti cum poţi să umpli un birou cu vedete, concentrează-te mai curând asupra biroului. Cu toţii suntem în stare să lucrăm prost,

binişor şi nemaipomenit. Mediul condiţionează calitatea muncii mult mai mult decât credem.

Asta nu înseamnă că suntem toţi la fel şi că vei face o vedetă din oricine dacă creezi un mediu pentru vedete. Insă există mult potenţial nedescoperit ce se ascunde în spatele politicilor jenante, al conducerii nepricepute sau al birocraţiei sufocante. Termină cu prostiile şi vei constata că angajaţii abia aşteaptă să facă treabă bună. Trebuie doar să le acorzi această şansă.

Nu e vorba despre instituirea ţinutei lejere vinerea sau de ziua în care poţi să-ţi aduci câinele la serviciu. (Dacă acestea sunt nişte idei aşa de strălucite, de ce nu faci asta în fiecare zi a săptămânii?)

Mediul pentru vedete se creează, pe bază de încredere, autonomie şi responsabilitate. Apare ca rezultat al faptului că le acorzi angajaţilor intimitatea, spaţiul şi instrumentele pe care le merită. Mediile de lucru nemaipomenite manifestă respect faţă de angajaţii care efectuează munca şi faţă de modul în care fac acest lucru

NU AU

Nu au treisprezece ani

Atunci când îţi tratezi oamenii ca pe nişte copii,

te alegi cu munca unor oameni copilăroşi. însă exact aşa îşi tratează angajaţii o mulţime de companii şi de directori. Angajaţii trebuie să ceară voie pentru orice. Şi cea mai mică cheltuială trebuie aprobată. Mă mir că nu trebuie să ceară învoire şi ca să meargă la toaletă.

Atunci când e nevoie de aprobare pentru orice, se creează o cultură de angajaţi care nu gândesc. Creezi o relaţie de tip „şef contra angajaţi" în care îi comunici subalternului în permanenţă că nu ai încredere în el.

Ce câştigi, de pildă, interzicându-le angajaţilor să acceseze o reţea de socializare sau să se uite pe YouTube când sunt la serviciu? Absolut nimic. Timpul petrecut astfel nu se transformă în mod miraculos în timp petrecut muncind. Pur şi simplu, vor găsi altă modalitate de a pierde timpul.

Şi uite ce e, oricum nu ai cum să-i faci pe oameni să lucreze opt ore încontinuu. Acela e un mit. Stau ei la serviciu opt ore, dar nu lucrează efectiv opt ore. Oamenii *au nevoie* de diversiuni. îi ajută să alunge monotonia zilei de lucru. Puţin timp petrecut pe YouTube sau pe Facebook nu strică nimănui.

în plus, mai investeşti şi o grămadă de timp şi bani ca să supraveghezi respectarea tuturor regulilor. Cât te costă să montezi softuri de supraveghere? Cât timp irosesc angajaţii din departamentul IT monitorizând alţi angajaţi, în loc să lucreze la un proiect care chiar are o valoare? Cât timp iroseşti scriind regulamentele pe care oricum nu le citeşte

nimeni? Analizează-ţi costurile şi vei constata rapid că neîncrederea în angajaţi e îngrozitor de scumpă

TRIMITE-ȚI ANGAJAȚII ACASĂ la ORA CINCI

Trimite-ţi angajaţii acasă la ora cinci

Pentru multe companii, angajatul ideal e un tânăr de douăzeci şi ceva de ani, care nu are viaţă socială aproape deloc - o persoană pe care să nu o deranjeze că lucrează câte 14 ore pe zi şi doarme sub birou.

Dar să umpli un birou întreg cu astfel de angajaţi nu e aşa grozav precum pare. E o abordare care îţi permite să ai o etapă de execuţie de două parale. Perpetuează mituri de genul: „Numai aşa putem concura cu marile companii". Nu ai nevoie ca angajaţii să lucreze mai mult, ci *mai eficient.*

Atunci când au ceva de făcut acasă, oamenii se pun pe treabă. îşi termină sarcinile la serviciu fiindcă trebuie să ajungă în altă parte. Găsesc modalităţi de a fi mai eficienţi fiindcă sunt obligaţi să facă asta. Trebuie să-şi ia copiii de la şcoală sau să ajungă la repetiţii, la cor. Prin urmare, îşi folosesc timpul cu chibzuinţă.

POLÍTICA FIRME!

Nu lăsa ricatrici de la prima rană

în clipa în care se întâmplă ceva neplăcut, tendinţa firească este să instaurezi o politică: „A venit cineva în pantaloni scurţi!? Avem nevoie de un cod vestimentar!" Ba nu! Trebuie doar să-i spui lui John să nu mai vină în pantaloni scurţi.

Politicile sunt cicatrici organizaţionale. Sunt reacţii exagerate codificate la situaţii ce nu au şanse să se mai repete. Reprezintă o pedeapsă colectivă pentru greşeala unei singure persoane.

Aşa se nasc birocraţiile. Nimeni nu-şi propune să creeze o birocraţie. Iau naştere pe nesimţite într-o companie şi iau amploare cu fiecare nouă politică - cu fiecare nouă cicatrice.

Aşadar nu lăsa cicatrici de la prima rană. Nu

instaura politici fiindcă o persoană a comis o

greşeală o dată. Politicile sunt menite doar pentru

situaţii care apar în repetate

rânduri. MQRBEŞTE

FIRES

C

ş

Vorbeşte firesc

Oare de ce toţi oamenii de afaceri se chinuie să vorbească pompos? Limbaj artificial, anunţuri oficiale, prietenie exagerată, termeni juridici etc. Citeşti astfel de discursuri şi par scrise de un robot. Companiile îţi vorbesc *de sus,* **nu** *ţi se adresează.*

Această mască de profesionalism e ridicolă. Ştim cu toţii acest lucru. Cu toate astea, companiile mici încearcă să facă la fel. Cred că, folosind un limbaj pompos, vor părea mai puternici şi mai „profesionişti". Insă nu fac decât să fie caraghioşi. In plus, astfel sacrifici unul dintre cele mai mari beneficii ale unei companii mici: capacitatea de a comunica simplu şi direct, fără a trece fiecare cuvinţel prin ciurul avocaţilor şi al reprezentanţilor de relaţii publice.

Nu e nimic în neregulă în a te exprima în concordanţă cu dimensiunile companiei. Iar sinceritatea e şi o abordare inspirată în afaceri. Limbajul este adesea prima impresie pe care o creezi - de ce să începi cu o minciună? Nu-ţi fie teamă să fii tu însuţi.

Acelaşi lucru e valabil pentru limbajul folosit în

orice circumstanţe - în e-mailuri, pe ambalaje, la interviuri, pe blog, în prezentări etc. Discută cu clienţii aşa cum ai discuta cu prietenii tăi. Când trebuie să le explici ceva, fă-o ca şi cum ar şedea lângă tine. Evită jargonul şi orice fel de exprimare corporatistă. Evită cuvintele la modă când poţi foarte bine să foloseşti termeni obişnuiţi. Nu discuta despre „monetizare" sau „transparenţă"; discută despre cum să câştigi bani şi fă-o cu sinceritate. Nu folosi şapte cuvinte, dacă sunt suficiente patru.

Şi nu-ţi obliga angajaţii să-şi încheie e-mailurile cu fraze avocăţeşti de genul „Acest e-mail este destinat exclusiv destinatarului de drept şi poate conţine informaţii confidenţiale şi

restricţionate." E ca şi cum ţi-ai încheia toate e-mailurile de serviciu cu o semnătură de genul: „Nu avem încredere în tine şi suntem dispuşi să-ţi demonstrăm asta printr-un proces". Sigur ai să-ţi câştigi mulţi prieteni aşa.

Scrie ca să fii citit, nu doar de dragul scrisului. De fiecare dată când scrii ceva, citeşte cu voce tare. Sună ca şi cum ai discuta cu cineva? Dacă nu, cum poţi să-i imprimi un ton mai conversaţional?

Cine îţi impune să te exprimi formal în scris? Cine îţi impune să-ţi elimini personalitatea atunci când scrii ceva? Lasă deoparte regulile şi comunică!

T*EBUIE
NU P*TEM
UȘ*R!
R*PID!

Cuvinte interzise

Există câteva cuvinte interzise, pe care n-ar trebui să le foloseşti niciodată în afaceri. Şi nu e vorba de nicio înjurătură. E vorba de *trebuie, e nevoie, nu putem, uşor, doar, numai* **şi** *rapid.* **Aceste cuvinte împiedică o comunicare sănătoasă. Sunt semnale de alarmă, care induc o stare ostilă, sabotează discuţiile productive şi duc la întârzierea proiectelor.**

Când foloseşti aceste cuvinte interzise, aduci în discuţie o alegere radicală. Insă rareori se întâmplă ca lucrurile să fie în alb şi negru. Prin urmare, oamenii se simt ofensaţi şi apar probleme. Se creează tensiuni şi conflicte inutile:

Iată care e problema cu unele dintre ele:

Trebuie. Foarte puţine sunt lucrurile care chiar trebuie rezolvate. în loc să spui „trebuie", mai bine spui „poate" sau „Ce părere ai?" sau „Cum ţi se pare?" sau „Crezi că am putea reuşi?"

Nu putem. Atunci când spui că nu se poate, probabil se poate. Uneori, folosim această sintagmă în negaţii ce se contrazic: „Nu putem lansa produsul aşa, fiindcă nu e perfect", dar „Nu mai putem lucra la asta, fiindcă produsul trebuie lansat". Nu se poate ca ambele fraze să fie adevărate. Sau, stai puţin, oare se poate?

Uşor. *Uşore* **un cuvânt folosit pentru a descrie munca altcuiva. „Cred că ţi-e uşor să faci asta, nu?" însă gândeşte-tecâtde rarseîntâmplă ca cineva să-şi considere propriile sarcini drept**

uşoare. Tu spui: „Am să analizez problema", pe când alţii îţi spun: „Rezolv-o".

Aceste cuvinte interzise apar adeseori în timpul dezbaterilor (şi fii atent şi la rudele lor: *toată lumea, nimeni, întotdeauna* **şi** *niciodată).* **Odată pronunţate, îţi îngreunează calea spre o soluţie. Te pun la colţ, asmuţind două concepte absolute unul împotriva celuilalt. Şi aşa încep confruntările. Când orice cale de mijloc e eliminată.**

URGENT
URGENT
URGENT
URGENT
URGENT
URGENT
URGENT
URGENT
URGENT

Cuvântul „urgent" e toxic

Nu mai spune „urgent"! Ne-am prins. E de la sine înţeles. Toată lumea vrea ca totul să fie rezolvat cât mai repede.

Când te transformi în genul de persoană care adaugă „urgent" la sfârşitul fiecărei cerinţe, începi să spui că totul are prioritate. Şi, când totul are prioritate, înseamnă că nimic nu mai are, de fapt. (Curios cum totul are prioritate până în momentul în care chiar trebuie să-ţi stabileşti priorităţile.)

„Urgent" produce inflaţie. Ajunge să devalorizeze orice cerinţă care nu e urmată de cuvântul „urgent". Până la urmă, nu mai ajungi să îndeplineşti o sarcină decât dacă e desemnată drept „urgentă".

Majoritatea sarcinilor nu justifică această isterie. Dacă o sarcină nu e îndeplinită chiar în clipa asta nu va muri nimeni. Nu va rămâne nimeni fără serviciu. Compania nu va pierde o grămadă de bani. Insă astfel se creează o tensiune artificială, care duce la epuizare şi chiar mai rău.

Aşadar rezervă astfel de termeni pentru adevăratele urgenţe: situaţiile în care, dacă nu acţionezi, apar consecinţe directe şi măsurabile. Dacă e vorba de altceva, stai liniştit.

CONCLUZIE

Inspirație
INSPIRAȚIE
EXPIRĂ
ACUM!

Inspiraţia e perisabilă

Cu toţii avem idei. Ideile sunt nemuritoare, nu au termen de garanţie.

însă nu şi inspiraţia. Inspiraţia este ca laptele sau ca fructele proaspete: are termen de garanţie.

Dacă vrei să faci ceva, trebuie să acţionezi acum. Nu poţi să pui ideea undeva pe un raft la păstrare şi să aştepţi două luni, până când ai timp de ea. Nu poţi să spui pur şi simplu că ai să te ocupi mai târziu. Mai târziu, îţi va lipsi entuziasmul necesar.

Dacă te simţi inspirat într-o zi de vineri, renunţă la week- end şi apucă-te de treabă. Cu energia pe care ţi-o dă inspiraţia, poţi face în 24 de ore o muncă de două săptămâni. Din punctul ăsta de vedere, inspiraţia funcţionează ca o maşină a timpului.

Inspiraţia e ceva miraculos: îţi sporeşte productivitatea şi te motivează. însă nu te aşteaptă. Inspiraţia trebuie exploatată imediat. Dacă te

loveşte, nu-i da drumul şi treci la treabă.

Mulţumim că ne-ai citit cartea

Sperăm să te inspire să-ţi reorganizezi modul în care lucrezi. Dacă va fi aşa, scrie-ne la rework@37signals.com şi povesteşte-ne cum merge. Abia aşteptăm să primim veşti de la tine .

RESURSE

37signals

www.37signals.com

Despre 37signals şi produsele noastre.

Site-ul Rework

www.37signals.com/rework Site-ul oficial al cărţii.

Blogul Signal vs. Noise

www.37signals.com/svn

Blogul companiei noastre despre afaceri, design, cultură organizaţională şi altele.

înregistrări 37signals
www.37signals.com/speaks Prezentări şi peroraţii 37signals.

Abonează-te la buletinul informativ 37signals
www.37signals.com/subscribe
Buletin informativ despre produse noi, reduceri şi altele (trimis cam de două ori pe lună).

Chestii care ne plac
www.37signals.com/stuffwelike O listă de cărţi, site-uri şi alte lucruri care ne plac

E-mail
rework@37signals.com
Basecamp
www.basecamphq.com

Gestionează-ţi proiectele şi colaborează cu echipa şi cu clienţii tăi.

Highrise
www.highrisehq.com
Urmăreşte-ţi persoanele de contact, ponturile şi afacerile. Fii întotdeauna pregătit.

Backpack
www.backpackit.com
Organizează şi difuzează informaţiile la nivelul întregii tale afaceri.

Campfire
www.campfirenow.com
Chat şi schimb de fişiere şi cod în timp real pentru echipele aflate la distanţă.

Ta-da List
www.tadalist.com

Ta-da List te ajută să-ţi creezi şi să-ţi partajezi listele cu sarcini.

Writeboard

www.writeboard.com

Writeboard este un instrument pentru editare texte în colaborare

.Getting Real

gettingreal.37signals.com

Această carte scrisă de 37signals te va ajuta să descoperi o modalitate mai inteligentă, mai rapidă şi mai uşoară de a crea o aplicaţie web de succes.

Ruby on Rails

www.rubyonrails.org

O platformă web open-source creată de 37signals.

Mulţumiri

îi mulţumim în mod deosebit lui Matthew Linderman. Matt a fost primul angajat al 37signals în 1999 - şi este şi azi alături de noi. Această carte nu ar fi putut apărea fără Matt. In afara faptului că e autorul conţinutului iniţial, el a ajutat şi la armonizarea stilurilor total diferite ale coautorilor, rezultatul fiind o carte coerentă şi la obiect. El a făcut ca totul să pară uşor, dar nu a fost aşa. îţi mulţumim, Matt.

Dorim să le mulţumim şi familiilor noastre, clienţilor şi tuturor celor de la 37signals. Şi iată o listă cu persoane cunoscute şi necunoscute care ne-au inspirat într-un fel sau altul:

Frank Lloyd Wright	**Seth Godin**
Warren Buffett	**Jamie Larson**
Clayton Christensen	**Ralph Nader**
Jim Coudal	**Benjamin Franklin**
Ernest Kim	**Jeff Bezos**

Scott Heiferman
Carlos Segura
Steve Jobs
Bill Maher
Mies van der Rohe
Christopher Alexander
Kent Beck
Gerald Weinberg
Julia Child
Nicholas Karavites
Richard Bird
Dieter Rams
Ron Paul

Antoni Gaudi
Larry David
Dean Kamen
Thomas Jefferson
Ricardo Semler
James Dyson
Thomas Paine
Kathy Sierra
Marc Hedlund
Michael Jordan
Jeffrey Zeldman
Judith Sheindlin
Timothy Ferriss

JASON FRIED şi DAVID HEINEMEIER HANSSON

sunt fondatorii 37signals - o companie de software inovatoare care creează produse folosite de milioane de persoane din întreaga lume. Articole elogioase despre munca celor doi antreprenori au apărutîn publicaţii de renume precum Time, Newsweek sau Wired. De asemenea, ei colaborează cu Signal vs. Noise, unul dintre cele mai apreciate bloguri de pe internet. Pentru a afla mai multe despre Rework şi despre 37signals, accesează site-ul 37signals.com.

Pe mine, REWORK m-a făcut să mă confrunt cu o nouă provocare: aceea de a-mi înfrâna dorinţa de a rupe fiecare pagină pentru a mi-o lipi-pe perete... Uluitoare, pregnantă, plină de idei care te inspiră - această descriere mă face să par o admiratoare supusă, dar REWORK chiar esteîntr-adevăr foarte utilă. După ce o termini de citit, pregăteşte-te să trăieşti o senzaţie nouă de claritate şi motivaţie.

Kathy Sierra, cofondatoarea seriei de succes Head First şi fondatoarea javaranch.com

În stilul tipic 37signals, idei le înţelepte din aceste pagini sunt îndrăzneţe, dar simple, directe şi probate... Citeşte această carte de multe ori, pentru a găsi curajul de care ai nevoie ca să te pui pe treabă şi să faci ceva nemaipomenit.

Tony Hsieh, director executiv, Zappos.com

Claritatea, chiar geniul acestei ... ul REWO... că ... e inspiră s... ce ... edeai că ... e, ... lienţi şi moc... le ... bun sfârşit.

...liam C. Taylor, ... ei ... tCompany şi c... at ... rk

cărţi, aproape că mi-a umplut ochii de lacrimi de mai multe ori. E dată naibii, e pur şi simplu genială.

Tom Peters, autorul cărţii Brand You 50, bestsel ler New York Times

argumentul ﬁ UniCredit Ţiriac Bank

Cu toţii avem idei. Ideile sunt nemuritoare, nu au termen de garanţie. însă nu şi inspiraţia. Inspiraţia este ca laptele sau ca fructele proaspete: are termen de garanţie, **rework - Concluzi e**

PUBLICA

aduce idei

<^y publica.ro

co-lecţia de antreprenoriat

MONEY EXPRESS

SUSŢINE SPIRITUL ANTREPRENORIAL

m O N ∞ K O N ̆ o